

ישראל 2024

גיליון חגיגי לחג פסח תשפ"ד



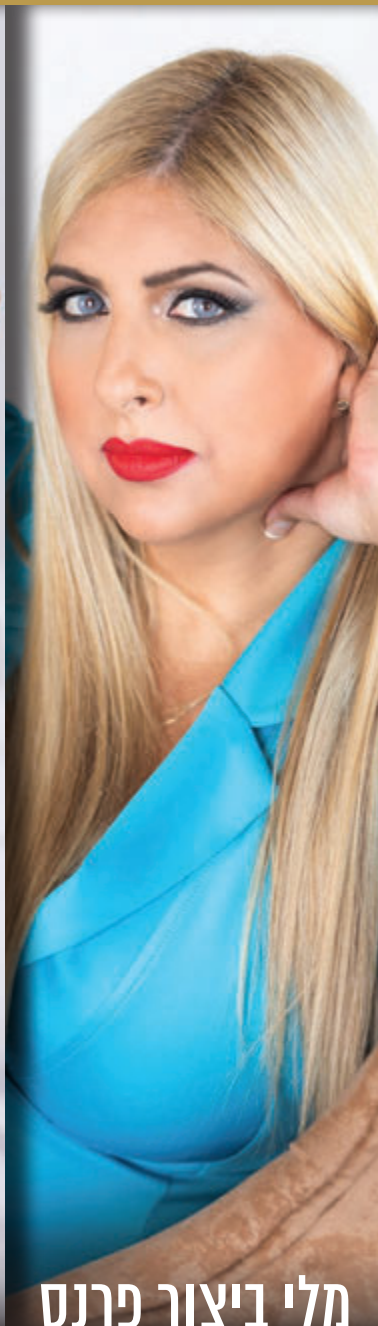
מאיר שפיגלר



גלי שחר אפרת



אבישי קרואני



מלי ביצור פרנס



אילן סיגל

מהם סודות הניהול שמאפשרים להתקדם בזמני משבר,
ואיך שומרים על אופטימיות בצל אי ודאות ■ המנהלים הבכירים
וראשי החברות המובילות בישראל עם כל הפרטים

ידיעות אחרונות
מחלקת מוספים מסחריים

ישראל 2024 / תוכן עניינים



אבישי קרואני
פעילים / 10



יוסי אופק
טבע / 9



אילן כהן
פרידנזון ג'נריישן / 8



אילן סגל
YES פלאפון / 7



דובי וייסנשטרן
זק"א / 6



מאיר שפיגלר
חברת חשמל / 5



אלון דויד
עיריית שדרות / 4



גלי שחור אפרת
מפעלות המרכז
הבנתחומי / 20



מאיר אריאל
בזלת / 19



פרופ' אסתר פריאל
נירומגן / 18



זהר ינון
אוניברסיטת
בר אילן / 17



רוב יהושע פס
ארגון נפש בנפש / 16



ארי שטינברג
אשמורת / 15



עופר לינצ'בסקי
גדות מסופים / 14



בטי ששון
אורי אורלנד יעצים
לניהול סיכונים / 30



גיא שעשע
לשכת המהנדסים / 29



ד"ר יונבד פנחסי-אדיר
אוניברסיטת
אריאל / 28



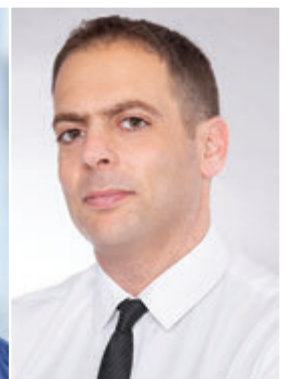
נועה רינצלר
דיואן
27 / FUGENE GENETICS



איתן רוכמן
26 / GTC



דוד קורן
ער"ן / 25



עו"ד טל אופיר
עו"ד טל אופיר / 24



שגיא הלל
40 / Body Restart



רותי עמרני
הום קיור
39 / DOCERE



ד"ר יפעת הנדל
ד"ר יפעת הנדל / 38



רוני בר
צללית סוככים / 37



שלמה אברהמי
משכן התכלת / 36



עו"ד בלהה (בילי) מצגר
עו"ד בלהה מצגר / 35



דני וידיסלבסקי
דני וידיסלבסקי / 34

החברה הישראלית בגדולתה

התחדשות. מילה קטנה וחשובה שכולנו אומרים לעצמנו כל הזמן ודוחים את היישום שלה לאחר החגים. בחצי השנה האחרונה, דומה כי כולנו זקוקים להתחדשות, זקוקים לריסטארט משמעותי אחרי מאורעות השבעה באוקטובר שעדיין מדממים בתוכנו. חג הפסח שעומד לפתחנו, הוא זה שהפך אותנו לפני אלפי שנים לעם אחד אחרי שהיינו 12 שבטים, איש איש לעצמו. עשינו זאת בזכות האמונה והאחדות, בזכות אנשים שגם בעת הקושי הגדול המשיכו להניע אותנו קדימה אל

צילום: גיא הכט



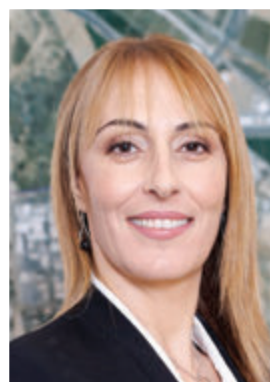
היעד. סימנו לנו שעם ישראל עוד חי, והוא מלא בידע, חדשנות, חשיבה אחרת, יוזמה ועוצמה בלתי מתפשרות ויותר מכל - בלתי ניתן להכנעה.

הפנים והשמות המרכיבים אותנו הם ישראל החזקה. אנשים המניעים את גלגלי הכלכלה, את המשק הישראלי, את עולמות הרפואה והטכנולוגיה, פועלים בנתינה אין סופית, בראייה אסטרטגית המאפשרת להם לפעול בעת משברים מקומיים ועולמיים ולעשות זאת על הצד הטוב ביותר.

קחו, למשל, את עופר לינצ'בסקי, שהמשיך יחד עם "גדות" לספק גם תחת אש שמנים ודלקים ללקוחות; מלי ביצור פרנס מנכ"לית TEEFEN, שגם בימים קשים דואגת לעתיד הטכנולוגי של כולנו; נועה רינצל דיואן שמביאה לישראל את קדמת הבדיקות הגנטיות עם Eugene Genetics; מאיר אריאל ו"בזלת" שהמשיכו לעבוד על אף האתגרים; יעל יוספסברג שנותנת מענה ייחודי למשפחות שילדיהם על הרצף; הרב יהושע פס, שדרך ארגון "נפש בנפש" דואג שלאף עולה או חייל לא יחסר דבר; גלי שחר אפרת שמשנה את פני הפריפריה עם דחיפה להייטק וניהול; נירה צימלס ו"בעצמי", שנתנו מענה חברתי-תעסוקתי למפונים; אלון סגל מ-yes ופלאפון שמציג את הדור הבא עם ה-eSIM: דוד קורן מער"ן שהתמודד עם עלייה דרמטית במספר הפונים בשל המלחמה והטבח בנובה; רותי עמרני מהום קיור, שהופכת לחשובה יותר בימים של פציעות המוניות; אסתר פריאל שמחפשת יחד עם נירומגן פארמה תרופה לניווט שרירים, ועוד.

כמו אז, גם היום, האנשים האלה נמצאים שם עבור החברה הישראלית כולה בעוד אחד מהמסעות הקשים שאנחנו עוברים. הם פועלים כל אחד ואחת מהם בחלקת האלוהים הקטנה שלו, ויחד נוצרת התמונה המלאה - התמונה שלנו, שמוצגת לפניכם רגע לפני חג החירות שמקבל השנה משמעות אחרת בתקווה שישונו במהרה כל החטופות והחטופים שלנו.

חג פסח שמח לכולנו
עינת פרידמן, עורכת אחראית



מלי בן ברוך
יבולים אשדוד / 13



ישראל אלמסי
ארגון ידידים / 12



מלי ביצור פרנס
TEFEN / 11



ד"ר אפרת דנינו
בי"ח אסף הרופא / 23



שמואל אלפסי
אמנת / 22



דוד בר יוסף
אגריקל / 21



ד"ר ועו"ד אורית רישפי
עמותת כן / 33



נירה צימלס
עמותת בעצמי / 32



ד"ר אתי גרובגלד
מכללת אחוה / 31



יעל יוספסברג
על הרצף / 43



ד"ר ג'רי כהן
ד"ר ג'רי כהן / 42



עו"ד שירה שואף
עו"ד שירה שואף / 41



בשער:

אילן סגל | צילום: רמי זרנגר

מלי ביצור פרנס | צילום: אינגה אבשלום שליאן

אבישי קרואני | צילום: גיא הכט

גלי שחר אפרת | צילום: מיטל אזולאי

מאיר שפיגלר | צילום: יוסי וייס

"לעיר שדרות ולתושביה יש DNA קהילתי נדיר"

בשבעה באוקטובר הותקפה שדרות על ידי מחבלי חמאס שטבחו בתושבים וזרעו בהלה. ראש העירייה אלון דויד משחזר את יום הדמים שלעולם לא יישכח, וחושף את סוד כוחה של העיר: "הקהילתיות חדורה בלבבות התושבים בצורה שאי אפשר להסביר, ומאפשרת לה לנצח גם בעתות חירום" | אסף לבנון

לתחנת מד"א, כדי שלמחרת בבוקר זה לא יהיה המראה שיתגלה למי שייצא מהבית או ייכנס לעיר.

פסיכס המתגבש לקהילה אחת

כששקע האבק על קרבות השבעה באוקטובר, הבין דויד במהרה שהקרב אולי הסתיים אבל המערכה צפויה להיות ארוכה ושיש לפנות תושבים מהעיר: תחילה אוכלוסיות מיוחדות הנזקקות לכך במיוחד ובהמשך - כל שאר תושבי שדרות. "ישנם תושבים שהחליטו להישאר וגם להם כמובן שאנו ממשיכים לדאוג", הוא מדגיש. "כל צרכיהם ממולאים בזכות העובדים המסורים של עיריית שדרות ושלוחותיה, ובזכות המתנדבים הרבים".

מהם הכלים העיקריים והמשמעותיים בהם אתם משתמשים כדי לצלוח את המשבר?

"לשדרות ולתושביה יש DNA קהילתי נדיר. מדובר בפסיכס רחב מאוד של אנשים מזרמים, סגנונות ודעות שונים - המתגבשים לקהילה אחת. הקהילתיות חדורה בלבבות התושבים בצורה שאי אפשר להסביר. בעיניי, זהו סוד ההצלחה של העיר הנפלאה שלנו ומה שמאפשר לה לנצח גם בעתות חירום. אפשר לראות את זה בא לידי ביטוי ביוזמות של התושבים, בלקיחת אחריות ובגילוי מנהיגות. בבתי המלון, בבתי הארחה ובמוקדי השהייה רואים עד כמה תושבי שדרות חזקים, חדורי תקווה ומאוחדים מתמיד. הם עוברים את התקופה המאתגרת הזו בגבורה גדולה, בסבלנות רבה, בעוצמה ובאמונה שנכריע את אויבנו ולא נדע עוד ימים כאלה".

אילו שירותים ייחודיים אתם מציעים לתושבי שדרות בימים אלו, כשרובם כלל לא נמצאים בעיר?

"עובדי העירייה והשלוחות עובדים ימים ולילות כדי לייצר שגרה וחוסן. עובדים סוציאליים, מרכז חוסן ושאר הגופים העירוניים נותנים מענה גם למי שנשאר בעיר. המוקד העירוני, צוותי הרווחה, המתנ"ס העירוני, מתנדבים, גורמי חינוך ועוד - כולם התגייסו למען תושבי העיר. פתחנו עשרות מרחבים חינוכיים בכל מוקדי השהייה: בתי ספר, גני ילדים, מעונות יום. אנו דואגים כל הזמן להוספת ציוד, תכנים, רצועות חינוכיות בלתי פורמליות ואנשי מקצוע שסייעו בהענקת מסגרת חינוכית טובה ובטוחה. מרכז לוגיסטי רחב ידיים מספק בחינם מצרכי יסוד, ניקיון, מוצרי מזון יבש וגם ארוחות מוכנות. כמו כן, פתחנו שלוחות של מרכז חוסן בתל אביב, ים המלח ובאילת, שנותנות מענה לתושבים שפנו למלונות. צוות מטפלים מסייע להם להתמודד עם המצב ולהתחיל בתהליך חזרה לשגרה בהדרגה".

איזה מסר תרצה להעביר לציבור הישראלי בשעה מורכבת זו?
"עם ישראל חי. זו לא סיסמה, אלא דרך פעולה הכרחית שמיושמת בפועל. רואים את זה בכל פינה. האחדות שהתלבשה לפתע על כל העם החזירה אותנו להיות עם אחד. זה מרגש, מחזק - ועם זה ננצח. אסור שאחרי המלחמה נחזור למלחמות היהודים. האחדות הזו חייבת להישאר כי היא זו שמאפשרת לנו לנצח ולהמשיך בקיום שלנו".



אלון דויד בתחנת המשטרה
החרבה בשדרות

"עובדי העירייה והשלוחות עובדים ימים ולילות כדי לייצר שגרה וחוסן. עובדים סוציאליים, מרכז חוסן ושאר הגופים העירוניים נותנים מענה גם למי שנשאר בעיר. המוקד העירוני, צוותי הרווחה, המתנ"ס העירוני, מתנדבים, גורמי חינוך ועוד - כולם התגייסו למען תושבי העיר"



אלון דויד בזירת נפילה



אלון דויד במפגש עם תושבים

והיה עלינו לתעל אותם למקומות החינוכיים ביותר. חברת מועצה הייתה לכודה בתחנת דלק עם תושבים, ירו עליהם ולא יכולתי לעשות שום דבר חוץ מלכוון את הצבא לאזור ולקוות שיצליחו להגיע בזמן ולהציל אותם. בזמן הזה, בן הזוג שלה, שהוא הרבש"צ שלנו, נלחם במחבלים, נורה על ידם ונפצע קשה. לשמחתנו, הוא בסדר וכבר חזר אלינו".

הקרבות התנהלו ממש בתוך העיר ופינוי הפצועים נעשה תחת אש. המטרה של דויד וצוותי העירייה הייתה להגיע לפצועים, לתקשר עם התושבים, לנסות להרגיע ובמקביל להזרים כוחות למקומות שלגביהם קיבלו אינדיקציות מהתושבים. "תושבים ששמעו רעשים בחוץ וראו מחבלים דייקו לנו את נקודות הציון. בערב כבר ניסינו להתפנות לפינוי הגופות מרחבי העיר

לא חלמנו על תרחיש כזה, על-אף התרגילים והאימונים שעברנו - שכללו גם חדירות מחבלים". כך מודה ראש עיריית שדרות, אלון דויד, שבחודשים האחרונים מאז השבעה באוקטובר משקיע את כל מרצו בחבישת פצועיה הרבים של עירו האהובה, שרוב תושביה פונו. כשמבקשים ממנו לתאר את אירועי יום הדמים הוא מפליג בסיפור, תוך זכירה מדוקדקת לפרטי פרטים, כמצופה מאירוע כה טראומטי שכל שבריר ממנו נחקק בזיכרון.

"במשך שעות ארוכות מי שלחם בעיר והגן עלי היו הרבש"צ וחברי כיתת הכוננות שלנו, תושבים שהתנדבו להילחם וכמובן שוטרי תחנת שדרות והשוטרים הנוספים שהוקפצו לכאן", הוא משחזר. "תודה לאל, היו כאן גיבורים עטורי תהילה שעוד ייכתב עליהם בספרי ההיסטוריה של ישראל. תושבים יקרים מהעיר התגלו בגבורתם ובתושייה נדירה, הצילו חיים ומנעו אסון גדול יותר ממה שקרה".

מה הדבר הראשון שעשית כראש עיר ביום המתקפה?

"יצאתי לשטח. אספתי כוחות מקומיים ועירוניים ובתוך דקות פתחנו את החמ"ל העירוני. התחלנו לפעול עם מה שיש והשתלטנו על מה שקורה תוך כדי תנועה. מכיוון שבשלב זה נכח במוקד רק נציג אחד - שהוא גם התצפיתן - נכנסתי מיד לעניינים ועניתי לשיחות מתושבים, עד שהגיעו נציגים נוספים. גם אז נשאיתי כדי לסייע במה שניתן. שלחנו הודעות לתושבים בכל האמצעים וקראנו להם להסתגר בבתים ולנעול דלתות וחלונות".

המתקפה האכזרית התרחשה ביום שבת שבו צוין חג שמחת תורה. בתי הכנסת בעיר היו מלאים במתפללים, ולא ברור כמה מהם היו בדרך לבית הכנסת או בחזרה ממנו. לקראת 9:30 בבוקר, משחזר דויד, החלו לזרום כוחות משטרה וצבא לרחובות, לתחנת המשטרה ולחמ"ל שתכלל את האירוע האזרחי. "בשלב הזה כולם כבר היו מבוצרים בבתים, והתברר שיש חדירות של מחבלים לתוך השכונות, רצח של אזרחים וקרבות של חיילים, שוטרים וחברי כיתת הכוננות. כל אלו חירפו את נפשם, פשוטו כמשמעו, כדי להציל אותנו. תושבים התקשרו אלינו וסיפרו מה קורה מאחורי החלון והדלת, דיברתי איתם כמו על אוטומט. מספר האירועים וההיתקלויות היה בלתי נתפס והיה צורך לנהל סיוואציות רבות במקביל. שוטרת מתחנת שדרות שגרה

באחד המושבים הוקפצה לתחנה, נתקלה במחבלים בצומת שער הנגב, נפצעה מידי אך הצליחה להגיע למפעל באזור התעשייה שער הנגב ומשם להתקשר אלינו. במשך מספר דקות הרגעתי אותה וייעצתי לה כיצד לטפל בפצע הידי עד שיגיעו כוחות לחלץ אותה. תושבת העיר שחיפשה את אבא שלה, שלחה תמונה שלו לנייד שלי - ואני כבר ידעתי שהוא נרצח, אך שאי אפשר עדיין להודיע לה".

סיטואציה בלתי נתפסת.

"זה היה כמו סרט אימה. ככל שנקפו השעות - התרבו האירועים. אף שמחבלים רבים חוסלו במהלך הלחימה, נדמה היה שמספרם הולך וגדל. ניהלנו את הקרבות עם מעט כוחות

"הקמנו מראש חמ"ל מרכזי כדי להכין את עצמנו למצב בו תיפתח מערכה גם בצפון"

עם פרוץ המלחמה ברצועת עזה, עברה חברת החשמל כמעט מיידית ממצב שיגרה למצב חירום בידיעה שחשמל, כפי שמגדיר זאת מנכ"ל החברה, מאיר שפיגלר, הוא צורך קיומי, לא פחות. בדרך, הוא נאלץ להתמודד עם מותם של עובדים, פרויקטים שנעצרו וכגיעות משמעותיות בתשתיות. "נכנסנו למלחמה מתוך תחושה שאם אנחנו לא נספק חשמל - אף אחד לא יעשה את זה" | אסף לבנון

טרם חוותה מצב שבו במשך חודשיים שלמים הטמפרטורות היו גבוהות כל כך, מצב שהביא את הביקוש לשיא. גם הוא מודה שהיו נפילות ותקלות, אך בסך הכל הצליחה החברה לספק אנרגיה לתושבי ישראל בצורה עקבית ושוטפת.

"אנחנו לא יושבים רגל על רגל, אלא כל הזמן לומדים, מפיקים לקחים ומסקנות ומשפרים את היכולת שלנו לספק חשמל בצורה יעילה ורציפה לכל הצרכנים בישראל", אומר שפיגלר. "כך, למשל, בתקופת הקיץ למדנו את הצורך לתת עדיפות ראשונה להטמנת קווי מתח גבוה, תהליך המשדרג משמעותית את איכות ורציפות אספקת החשמל ומקשה על יכולת לפגוע בתשתית. זהו שיעור שסייע לנו גם במהלך המלחמה".

מה עוד מסייע לכם להתגבר על המצב ואתגריו?

"נעזרנו בצידוד שיש לנו במחסני חירום ומייצגו את כל המלאי שברשותנו. רכשנו מיגוניות ניידות המאפשרות לקחת צידוד כבד על גרר למקום בו יש עבודה בקו הגבול. רכשנו מיגוניות נוספות, במשקל נמוך יותר, שניתן להעמיס על מנופים המגיעים לשטח וכדי להוריד צידוד ולאפשר מחסה בשטח פתוח. מעבר לכך, יש את משאבי כוח האדם. מלבד מצבת העובדים הקבועה הצטרפו אלינו גם מאות גמלאים של חברת החשמל שרצו לסייע במאמץ המלחמתי".

האם תוכניות חברת החשמל השתנו בשל המצב?

"יש לנו פרויקטים בהקמה כמו, למשל, תחנת כוח עם מחזור משולב באורות רבין, אבל כל מומחי חברת ג'נרל אלקטריק מחו"ל שמלווים את הפרויקט - עזבו את הארץ. יש לנו המון פרויקטים, שחלק ניכר מהם נשען על עבודת תשתיות, הנעשית לרוב על ידי קבלני חוץ - אך כרגע אין כאלו. בתחום התשתיות והבינוי חסרים לנו כרגע כמותיים עובדים. אין ספק שהמצב גרר שינוי של יכולותינו וכפה עלינו עיכוב תוכניות, בעיקר בשל מחסור בכוח אדם. למזלנו, ולמזלם של הלקוחות, ממש לפני פרוץ המלחמה פתחנו 26 אתרי שירות פרוטנלי ברחבי הארץ וכן אתרי ביצוע במקומות רבים, המאוישים על ידי אנשי שטח של חברת החשמל. המוקדים האלו מאפשרים לנו לתפקד בצורה טובה וראויה לציון, לטובת כל לקוחותינו".

כיצד אתם ממשיכים, אם בכלל, בפרויקטים שנמצאים סמוך לקו האש?

"הקפאנו את הפרויקטים הנמצאים ממש בסמוך לקו האש, כמו למשל תחנת כוח המצריכה עבודות שמטווחת מאסיבית מתחילת המלחמה. במקרה הזה ובנוספים לא התקדמנו עם תוכנית העבודה הרגילה אלא דאגנו כל הזמן להפעלת התחנות, תיקון הנזקים ואספקת חשמל לצרכנים".



מאיר שפיגלר

"די מהר עלינו על תהליכי העבודה הדרושים לשינוי בזמן אמת. מיד, בלי ישיבות, ניתוחים או ועדות - שינינו את מה שצריך, כדי להקל ולפשט את העבודה וכמובן גם לדאוג לביטחון העובדים"

שכפ"צים קרמיים, ווסטים זוהרים וקסדות. הקמנו חמ"ל מרכזי כדי להכין את עצמנו מבעוד מועד למצב בו תיפתח מערכה גם בצפון. הצטיידנו בחלקי חילוף וכלי עבודה נוספים כדי להתמודד עם פגיעות מסיביות יותר ברחבי הארץ. פרסנו גנרטורים בישוים רבים על קו הגבול בצפון למקרה של פגיעה בתשתיות. חיברנו לחשמל את כל המקלטים בצפון ובדרום, שחלקם היו מנותקים במשך עשרות שנים. חיברנו מחדש לחשמל את כל חדרי המדרגות שהיו מנותקים בגלל חובות שלא שולמו. עוד גיבשנו פורמט עבודה פרו-אקטיבי עם ראשי המועצות המקומיות. יצרנו איתם קשר מיוחדתנו ואנו מגיעים אליהם לשטח כדי להיות איתם, לשמוע ממקור ראשון מה חשוב להם וכיצד אנחנו יכולים לסייע".

כל הזמן לומדים ומשתפרים

המלחמה ברצועת עזה הגיעה לאחר הקיץ החם ביותר מאז שהחלו המדידות. המנכ"ל שפיגלר מספר שחברת החשמל

מנכ"ל חברת החשמל, מאיר שפיגלר, צופה אל הבאות גם בתוך מצב החירום שבו מצויה המדינה מאז השבעה באוקטובר. מבחינתו, הוא והחברה שבראשה הוא עומד אמונים על אספקת מוצר חיוני שהוא ממש כמו אוויר לנשימה, ולכן עליה להיות ערוכה לכל מצב קיצוני אפשרי, כוננות תמידית, שגם בתוכה צריך לנוע קדימה: "גם כעת, בעת המלחמה, אנו רואים לנגד עינינו שלושה יעדים/משימות/מטרות: שירות, שירות ושירות. זה מה שמעניין אותנו".

המשימה שראה לנגד עיניו שפיגלר הפכה קריטית, בטח בעת חוסר הוודאות ששרר בעקבות מתקפת חמאס כשממדי הנזק האנושי והפיזי לא היו ברורים. במקרה שלו, ניתוק החשמל עלול היה להוביל לקושי תפקודי גם של כוחות ההצלה. "נכנסנו למלחמה מתוך תחושה שאם אנחנו לא נספק חשמל - אף אחד לא יעשה את זה ומתוך מודעות מוחלטת לכך שמדובר בחשמל הוא מוצר קיומי - לא מותרות, לא אופציונלי - ק-י-ו-מ-י", מדגיש שפיגלר. "הגעתי לדרום כבר באותה השבת ומאותו הרגע שהיתי לצד הצוותים שלנו במשך כשלושה שבועות, ביום ובלילה. היינו בכל מקום, גם תחת אש, ועבדנו בכל עת שהיה צריך. החשש תמיד היה קיים, אך מיד הבנו מה עומד לפנינו וביצענו את המשימה המונחת על כתפנו בתוקף היותנו חברת החשמל. אנחנו לא מפחיתים כהוא זה מהאנרגיה המסופקת, ועושים את מרב המאמצים כדי למונע מצב שבו חשמל לא מגיע לתושבים. מדי יום העברנו לתושבים מסרונים שבהם עדכנו על תקלות ופתרונן, ומפרוץ המלחמה שיפרנו את השירות בזמן אמת בהתאם לנסיבות המשתנות. אנחנו כל הזמן בוחנים את עצמנו, לא נחים על זרי דפנה ובודקים אם מה שהיה מספיק טוב למה שנדרש כעת ובעתיד".

תאר את תחילת מצב החירום בחברת החשמל.

"די מהר עלינו על תהליכי העבודה הדרושים לשינוי בזמן אמת. מיד, בלי ישיבות, ניתוחים או ועדות - שינינו את מה שצריך, כדי להקל ולפשט את העבודה וכמובן גם לדאוג לביטחון העובדים. לצערנו הרב, שלושה מעובדינו נהרגו באותה שבת שחורה. עובד נוסף נהרג מטיל של החיבאללה בכינון ישרי. שילמנו מחיר גבוה מאוד ואני מקווה שהוא סופי. למרות אסונות אלו כל מי שהיה צריך לצאת לשטח - יצא".

אל המצב הכאוטי נוספה בעיה נוספת, פחות צפויה.

זמן קצר לאחר תחילת פעילות החירום הבנו שהרכבים שלנו דומים לאלו של המחבלים, כשאנחנו בשטח עוד במקביל אליהם. אז שמנו עליהם מדבקות זוהרות של חברת החשמל. שכרנו את שירותיו של אלוף פיקוד צפון (במיל) יואל סטריק כדי שיתכלל את תיאום הפעילות המיועדת שלנו עם כוחות הביטחון. עיבינו את הקשר והתיאום עם כוחות הביטחון. רכשנו

"הגברים בוכים בלילה" זה משפט שכאילו נכתב על מתנדבי זק"א

ארגון זק"א לקח על עצמו את המשימה הקשה מכל: לזהות ולפנות את גופות נרצחי הטבח. המנכ"ל דובי ויסנשטרן מספר על השבת השחורה והימים הנוראיים שלאחריה, מסביר מה גורם לאנשים להתנדב לעבודה קשה כל כך ואיך כבוד המת מציל גם את מי שנשארו בחיים | אסף לבנון



"מה התאריך היום?", שואל אותי מנכ"ל זק"א דובי ויסנשטרן בתחילת שיחתנו. כשאני נוקב בתאריך, הוא מתקן: "לא, היום הוא יום שני בשבוע התשיעי לעולם. למלחמה. כך אנחנו סופרים את הימים מאז אותה שבת".

בניגוד לקלישאה, באותה שבת שחורה של השבעה באוקטובר הזמן לא עצר מלכת. הוא המשיך, אך באותו המקום. ודאי כשמדובר בארגון הצדקה זק"א (זיהוי קורבנות אסון), שהמנכ"ל שלו מעיד שכל תכנוניו ל"אחרי החגים" נדחקו הצידה. מאז, מתנדבי הארגון מקדישים את כל כולם לזיהוי ופינוי גופות וניקיון זירות הטבח.

"לשבת השחורה הגענו כגוף הצלה, גוף עזר לשעת חירום שאפילו מוכר על ידי האו"ם, אבל בסך הכל עמותה", משחזר ויסנשטרן את האירועים. "כשהובן היקף האירוע החלו להגיע עתודות רבות של מתנדבים, עבדנו בצורה האינטנסיבית ביותר שבה אי פעם עבדנו. פעולות שבשגרה לוקחות לנו שעה-שעתיים נעשו בדקה וחצי. כל חצי שעה-שעה התמלאה משאית עם מגירת בגופות ושלחנו אותה הלאה בצעקת 'סע לישראל' (אולי שמע ישראל?) לנהג. כך פעלנו שוב ושוב, תחת אש, תחת התקפות, בכל הגהנום הזה. יחידות צבא חיפו עלינו, ומדי פעם החיילים צעקו לשכב. בשלב מסוים, חישבנו שבערך כל חמש דקות אנחנו נשכבים על הרצפה לחמש דקות, שזה אומר בזבוז זמן שבו יכולנו להעמיס עוד שלוש גופות. עד השעה 4:00 בבוקר הצלחנו להוציא מהזירה 400 גופות".

בזירה היום גם גופות רבות של מחבלים, שגם אותן פנייתם.

"ביום ראשון שלאחר שבת השחורה התחלנו לאסוף גם מחבלים מתים, מדובר בתהליך מורכב שהצריך חבלן שיוודא שהגופה לא ממולכדת. בכל פעם שיחידת סילוק הפצצות של צה"ל אישרה, סימנו על שק הגופה שלושה איקסים ולעיתים לצידם גם שלושה סימני שאלה כי לא תמיד יש ודאות שאכן מדובר במחבל. השיטה הזאת הביאה לכך ששלושה שבועות לאחר הטבח זוהתה גופתו של אחד מהנעדרים מקיבוץ בארי. בתחילה חשבו שמדובר במחבל כי בסמוך אליו היה רובה קלצ'ניקוב, אך בדיקה מקיפה של הגופה הראתה שמדובר בנרצח".

ביום שני החלו אנשי זק"א להיכנס אל תוך הקיבוצים. "ראיתי מתנדבים מתפרקים, אבל הם לא היו מוכנים ללכת הביתה. הם ידעו שכל שיעשו מהר יותר את העבודה שלהם - כך יוכלו המשפחות לקבל את הבשורה ולדעת מה קרה ליקיריהם", משחזר ויסנשטרן. "ישנה עוד סיבה לעבודה הבהולה: מהיום השלישי או הרביעי לטבח כבר מדובר בגופות שנמצאות במצב ריקבון. ריח כזה שנדבק בך לא יורד במשך ימים, אז לא הורדנו את הקצב. במשך כל השבועות הראשונים עסקנו במלאכת הפינוי, בהתחלה את הנרצחים ולאחר מכן את גופות המחבלים. במשך כל העבודה כולנו חושבים על הפסוק 'כל המציל נפש אחת כאילו הציל עולם מלא', ואין סתירה לכך שמדובר במתים ולא בחיים כי במקרים כאלו זוהי גם הצלת חיים. לזהות נרצח משמעו להוציא את אשתו מעגינותה, לאפשר לה לשבת שבעה. גם זו הצלת חיים".

הבוס האמיתי הוא המתנדב

ארגון זק"א נוסד ב-1994 ועם השנים הוכר כארגון עזר אזרחי לשעת חירום וארגון הצלה בשעת חירום - היחיד שיכול לפעול גם בתוך שטח הסגור על ידי המשטרה או הצבא. ויסנשטרן, חרדי שעבד בעסק משפחתי של מנעולנים בשכונת מאה שערים בירושלים, מתנדב בזק"א זה 23 שנה, מאז שיא תקופת פיוגיו האינתיפאדה השנייה - שבה נרצחו אלפי ישראלים בפיוגיו טרור בתוך המדינה כמעט על בסיס יום יומי. "בכלל לא חשבתי שאהיה בזק"א, הייתי מהסוג שהיה מפחד כל פעם שהיה רואה מות", אומר ויסנשטרן בגילוי לב. "אבל אבי ואחיי התנדבו בארגון ובכל שולחן שבת דיברו על הפיוגים של השבוע האחרון, והרגשתי חובה לתרום מעצמי גם כן. אחרי

"בכלל לא חשבתי שאהיה בזק"א, הייתי מהסוג שהיה מפחד כל פעם שהיה רואה מות, אבל אבי ואחיי התנדבו בארגון ובכל שולחן שבת דיברו על הפיוגים של השבוע האחרון, והרגשתי חובה לתרום מעצמי גם כן".

מהבתים בקיבוצים שהותקפו. כשצריך - בעזרת מקדחה עם מברשת פלדה מיוחדת. הלכתית מספיק לצבוע אבל אנחנו לא רוצים שניצולי טבח יחזרו לביתם ואולי יבחינו בקצת שאריות דם מבעד לצבע. זו שמירה על כבוד המת שהדם שלו נמרח על הקיר ושמירה על כבוד החי - שחוזר הביתה כדי לנסות להמשיך בחייו. כשסיימנו גם את זה עברנו למשימתנו הנוכחית: לנקות מכתמי דם מכוניות בהן אירעו רציחות".

יש קושי לגייס מתנדבים למשימה קשה כל כך?

"נהפוך הוא, מדי יום אני צריך להדוף 200 מתנדבים, רובם חרדים ויש גם כיפות סרוגות, שרוצים להגיע לפעילות הקיימת. אבל הם לא עוצרים, זה משהו. אני לא מצליח להבין איך הם מגיעים שוב ושוב לאירוע, ומה מניע אותם אבל מבין שהתשובה היא ההלכה. מתנדב כזה פועל לשם שמים. אחד מהם, שעבד בבית שבו משפחה שלמה נרצחה אמר לי 'אני מבין שמישהו עשה את זה אבל, לא מאמין שישנם בני אדם כאלו'. אנשים שהולכים על שתיים ועשו כאלו זוועות לא נתפסות, זה לא משהו הגיוני בכלל".

שנה חיפשו בארגון עובד שיהיה אחראי לוגיסטיקה ורכש - וזה התאים לי. לאחר מכן מונית לעוזר המנכ"ל אהר'לה צור וכשהוא פרש ב-2012 - מונית למנכ"ל הארגון".

תחת ניהולו של ויסנשטרן נמצאים 12 עובדים בשכר וקרוב ל-4,000 מתנדבים. "תמיד אני אומר לאנשי המטה שלי: 'אני המנכ"ל, אבל הבוס האמיתי שלי הוא המתנדב. הוא זה שנותן לי הוראות ואני חייב לשרת אותו'. זק"א הוא כנראה הגוף היחיד בעולם שמשקיע כל כך בכבוד המת. זו גאווה גדולה עבורי ואני רואה את מתנדבים שלנו כגיבורים, אנשים קדושים ממש. כשמישהו רוצה ברכה לפרנסה, לבריאות, לזיווג - אני אומר לו 'תחפש מתנדב זק"א שיברך אותך'. אלו אנשים שמזעיקים אותם בכל פעם שמתגלה גופה. מאז השבת השחורה רבים מהם נעזרים בטיפול נפשי, חלקם גם בטיפול תרופתי. 'הגברים בוכים בלילה' זה משפט שכאילו נכתב על מתנדבי זק"א".

פינוי הגופות מהטבח בעוטף הסתיים. במה מתמקדת זק"א כיום בכל הקשור לשבעה באוקטובר?

"עם תום פינוי הגופות עברו המתנדבים לנקות את הדם

ההחלטות הגדולות מתחילות בהכרת הפרטים הקטנים

אם לנהל שני תאגידי תקשורת גדולים במקביל אינו אתגר גדול מספיק, נדרש מנכ"ל פלאפון ו-yes **אילן סיגל**, גם להוביל אותם בעת מלחמה, עם צרכים מיוחדים למצב. בשיחה איתו הוא מסביר איך עושים זאת, מה תחולל מהפכת ה-eSIM בישראל ולמה חשוב לו לבחור מנהלים טובים יותר ממנו: "אני מאוד דוגל בשקיפות, ומציג כל הזמן למנהלים את הכיוון שאליו הולכות החברות" | אסף לבנון

כמה תסריטי פעולה. ברור לנו שתחום התקשורת הוא כמו אוויר לנשימה, שסלולר ואינטרנט סלולרי הם קריטיים וכך גם טלוויזיה במצבי חירום. אני רואה את התפקיד שלנו בלמודא שיטת תקשורת רציפה. לכן, אנו נערכים לסיטואציות אפשריות שונות, פותחים נהלים ומעדכנים אותם. מוודאים שאם שוב ניכנס למצב של לחימה עצימה - נדע לתת תשובות ופתרונות מהר מאוד."

ניהול מורכב ומאתגר

אילן סיגל הגיע לתפקידיו הנוכחיים לאחר שכיהן בשורה ארוכה של תפקידים בתחום התקשורת, כשהאחרון בהם הוא מנכ"ל גולן טלקום. לא רק שמינויו הנוכחי הוא מנכ"ל של שני תאגידים גדולים במקביל - בתחילת הדרך הוא היה מנכ"ל של שלושה - כשלצד פלאפון ו-yes ניהל גם את בזק בינלאומי עד סוף שנת 2022, אך עדיין קשה לא לתהות כיצד ניתן לנהל במקביל שתי אופרציות משמעותיות כפלאפון ו-yes. "אין ספק שזה אתגר ניהולי מורכב, אבל לכל דבר מתרגלים. בין שתי החברות יש קשר אך הן גם מתעסקות בתחומים שונים בעולם התקשורת. בהתאם לכך, נבנתה אסטרטגיית מיקוד של הנהלה אחת עם פרופסיות, עם אנשי מקצוע לכל אחד מהתחומים. יש סמנכ"ל הנדסה סלולר וסמנכ"ל הנדסה טלוויזיה, סמנכ"ל תוכן ב-yes וכיוצא בזה. ככל שיוורדים בהיררכיית הניהול - בולטת יותר אסטרטגיית המיקוד של כל אחת משתי החברות. אני יכול לומר שזה עובד מצוין. החברות נמצאות על מסלול אסטרטגי ברור, עם תפיסה מדויקת כל אחת בתחומה וניתן להיות שבעי רצון מהתהליכים ומתוצאותיהם."

איזה ארגז כלים נדרש ממנכ"ל כדי לנהל שתי חברות במקביל?

"אכן נדרש ארגז כלים משמעותי. כמנהל, אני מכיר ומוודע מאוד לפרטים הקטנים - אבל מקבל החלטות גדולות, החלטות משמעותיות שיאפשרו לחברות לרוץ קדימה. זו פילוסופיית

הניהול שלי. יש לייצר הנהלה המורכבת מאנשים יותר טובים מהמנכ"ל במה שהם עושים. כך אני יכול להיות סמוך ובטוח שהעבודה מתבצעת על הצד הטוב ביותר, הן ניהולית והן מקצועית. הדבר השלישי הוא ייצור תרבות ארגונית חיובית עם אווירה טובה ועבודת ממשקים מצוינת. כך כל הדברים שאני מעביר ברמה האסטרטגית נופלים על אוזניים קשובות. אני גם מאוד דוגל בשקיפות, ומציג כל הזמן למנהלים את הכיוון אליו הולכות החברות - מה שמדברב אותם ולאחר מכן את עובדיהם - ללכת בדרך הזאת ולהרגיש חלק ולא סתם עוד בורג במערכת. בשתי החברות יש ועדי עובדים ואנו עושים כל מאמץ שמערכת היחסים והאמון בין ההנהלה לעובדים יהיו מצוינים. ההנהלה מתעסקת בחדשנות ובקדמה וועד העובדים מתעסק ברווחת העובדים. זה שילוב מצוין ובעל ערך."



צילום: רמי זנגר

אילן סיגל

"חדשנות מוצרית היא ערך עליון, לצד הסלוגן 'לפני כולם', ולא סתם כאמירה. אנחנו באמת משתדלים להיות ראשונים בכל דבר: מוצר, חדשנות ושירות. כל הזמן לייצר עוד ועוד חדשנות עבור הלקוחות שלנו בפלאפון ו-yes"

מהמנויים בעוטף עזה ובצפון. בנוסף, כוכבי הסדרות של yes הסתובבו בין מלונות המפונים ושעשעו את הילדים. למפונים שעברו לדירות חדשות תרמה החברה מנויים. "זה עלה לנו מיליונים - אבל ההוצאות הפכו לשיקול זניח", מציין סיגל. "מה שחשוב זו הנתינה, להיות חלק ממצב בו אנו יכולים לתת, לעזור, לאפשר תקשורת רציפה בכל מקום. עוד אימצנו את חטיבת גבעתי מקצה לקצה, מהחיילים, דרך המילואימניקים ועד המשפחות השכולות. כמובן שגם בשתי החברות ישנם מילואימניקים רבים שנקראו לדגל, ואנחנו הקפדנו להיות איתם בקשר כל הזמן ולסייע להם ולמשפחותיהם. ביצענו התאמות ואפשרנו עבודה מהבית למי שהיה צריך או היה מעוניין בה."

ובמבט קדימה?

"אנו נערכים, שואלים את כל השאלות שצריך לשאול ובונים

פברואר השנה יצאה ממטה פלאפון הודעה חשובה: החברה תהיה הראשונה מבין שלוש חברות הסלולר הגדולות שתשיק בישראל שירות eSIM, המאפשר להתקין בסמארטפונים התומכים כרטיס SIM וירטואלי בלחיצת כפתור, ללא צורך בקבלת זה הפיזי והחלפתו הידנית באחר. בצעד זה שוב מיצבה את עצמה פלאפון כחברת סלולר הניצבת בחזית הטכנולוגית, החדשנית והשירותית.

את המהלך הזה ואחרים הוביל מנכ"ל החברה **אילן סיגל**, המשמש במקביל גם כמנכ"ל yes. סיגל נכנס לתפקידו במאי 2022 ומאז הגביר בשתי החברות את החתירה לאספקת הצעת ערך מודרנית ועדכנית יותר ללקוחות ולשיפור בתחום השירות - בין אם הוא פיזי, דיגיטלי או טלפוני.

"חדשנות מוצרית היא ערך עליון, לצד הסלוגן 'לפני כולם', ולא סתם כאמירה", מסביר סיגל את התפיסה שלו. "אנחנו באמת משתדלים להיות ראשונים בכל דבר: מוצר, חדשנות ושירות. כל הזמן לייצר עוד ועוד חדשנות עבור הלקוחות שלנו בפלאפון ו-yes. את ה-eSIM לא התחלנו עכשיו, וכבר לפני שלוש שנים הצענו אותו בכרטיס SIM בינלאומיים ובכאלו המיועדים לשעונים חכמים. לפני חצי שנה הצענו אותו כ-SIM לתיירות נכנסת. לצערי, כרגע אין תיירות עקב המלחמה, אך כשהיא תחזור - התיירים בישראל יוכלו ליהנות מהאפשרות לתקשורת מקומית נוחה בזכותו."

איך התמודדתם עם מצב המלחמה?

"בפלאפון מיד הבנו שעלינו לתת מענה לכל המקומות בעוטף עזה שבהם נפגעה התקשורת הסלולרית. היינו חייבים להיכנס פנימה ולתקן אתרים, וזה היה מורכב ולא פשוט כי מדובר בזמן לחימה, תחת אש, כשהצבא לא ממש מאפשר. בכל זאת, תוך מספר ימים הצלחנו להחזיר לכשירות את כל האתרים שנפגעו. במקביל, נדרשנו להרחיב את יכולות הסלולר באזורי הכינוס של המילואימניקים, כדי שכולם

יוכלו לדבר ולגלוש במקביל. הרחבנו קיבולות, הבאנו אנטנות זמניות והתקנו אנטנות נוספות. כשהבנו שללוחמים בשטח אין שקע לטעינה ואין איך לתקן מכשירים שניזוקו - חילקנו עשרות אלפי סוללות ניידות והוצאנו שלוש מעבדות תיקון על גלגלים שהסתובבו בכל שטחי הכינוס, מצפון עד דרום, במשך שלושה חודשים ותיקנו בחינם אלפי מכשירים של לוחמים."

סיוע נוסף וייחודי סיפקה פלאפון למשפחותיהם של הנספים באסון השבעה באוקטובר. כשאלו יצרו קשר עם החברה וביקשו גישה לכרטיס ה-SIM של יקיריהם המנוחים - הם נענו במהירות, וכך קיבלו גישה לדאטה, שהפך עבורם למעין לוח זיכרון דיגיטלי.

כשמדובר ב-yes, עם תחילת המלחמה פתחה החברה את כל הערוצים לכלל לקוחותיה ואף הפסיקה לגבות תשלום

"התפקיד שלי הוא פעולות וצעדים לביצוע בטווח המיידי והתונית דרך ארוכת שנים וחזון בר ביצוע לחברה"

לאחר 18 שנות עבודה בטבע, אילן כהן מונה לתפקיד מנכ"ל פרידנזון ג'נריישן מרכזים לוגיסטיים על מנת להוביל אותה ליעד הנכסף: להיות חוד החנית של תחום המרכזים הלוגיסטיים בישראל. הוא עושה זאת, בין היתר, באמצעות בניית שדרה ניהולית חזקה שעליה אפשר לסמוך בכל עת | אסף לבנון



אילן כהן

בישיבו על כסא המנכ"ל בחברת פרידנזון ג'נריישן מרכזים לוגיסטיים, אילן כהן נזכר בתקופתו בטבע בה רכש כלים ניהוליים רבים. הוא מתגאה בכך שגדל וצמח בחברת טבע, שבה עבד כ-18 שנה במספר תפקידים ניהוליים בתחום הלוגיסטיקה. בין היתר, לקח חלק מרכזי באפיון והקמת פרויקט הדגל - הקמת המרל"ג הגדול ביותר במזרח התיכון, בהמשך גם ניהל את פעילות שוק ישראל. "הצמיחה שלי בטבע סייעה לי להפוך למנהל מוצלח", הוא אומר. "עבדתי עם מנהלים מהשורה הראשונה מהם רכשתי כלים מקצועיים ובדרך לפתח שיטות ניהול משלי. משם יצרתי ערך לארגון הנוכחי ואחד הדברים הראשונים שעשיתי כשהגעתי לתפקידי בקבוצת פרידנזון הוא להטמיע תפיסת חוד חנית - להגדיר יעדים ברורים ותוכניות עבודה, לוודא שיש חיבור של כל הארגון ליעדים אלו - ולהקפיד על יישום, תוך שימוש במדדים. אני מגדיר את החשיבה הניהולית כתהליך של מחשבה - כתיבה - יישום - ביצוע".

אילו תהליכים הובלת מאז כניסתך לתפקיד באמצע 2021?

"נבנתה שדרה ניהולית חזקה, שאיתה ניתן להוביל את הדרך. שיבצתי לתפקידי מפתח אנשים איכותיים אותם הכרתי במהלך הקריירה שלי כאשר לקיימים פיתחתי מתודות עבודה ברורות ויעילות. הכנסתי לחברה תרבות של מציאות

תפעולית ושינוי את התרבות הארגונית. סייעתי ל'פרידנזון ג'נריישן מרכזים לוגיסטיים' להמשיך לדהור לעבר ההצלחה. מעבר לניהול השוטף אני גם עוסק בפיתוח עסקי, כאשר גולת הכותרת היא מרל"ג חדשני המשלב קידמה ואוטומציה שהוקם בצמוד לנמל אשדוד בגודל של 12,500 מטר. בימים אלו התחלנו בהקמה של מרל"ג נוסף בקרבת נמלי חיפה, בגודל של כ-15,000 מטר. זכינו גם במכרז למרכז לוגיסטי בשטח של 20 דונם מול נמל הדרום באשדוד אשר יספק מענה לכל נושא אחסנת החומרים המסוכנים וביניהם סוללות הליתיום, מוצר בעל דרישה משמעותית הודות לעלייה בכניסת כלי תחבורה חשמליים לשוק. אנו מאמינים שזהו פרויקט בעל ערך מוסף ייחודי והכרחי בעולם של קידמה וטכנולוגיה. יחד עם זאת, ישנו ציר יזמי נוסף - אנו משתתפים בכמה מכרזים גדולים ואסטרטגיים, שכל אחד מהם יכול להצמיד את החברה למקומות ותחומי אחסנה חדשים".

לרתום את העובדים למשימה

פרידנזון ג'נריישן מרכזים לוגיסטיים היא חלק מקבוצת פרידנזון, שבקרוב תציין 50 שנות פעילות. כשקבוצת האם שאפה להתפתח בעולם הלוגיסטיקה והמרל"גים, היא הבינה שיש לבצע שתי פעולות כדי להגשים את המטרה.

"הפעולה הראשונה שבוצעה היא הכנסת שותף לחברה בעל חשיבות רבת ערך להתפתחות הקבוצה ובכך ליצור גוף גדול שעתידי להשקיע בחברה ובתשתיות הנדרשות לה לטובת צמיחה. החברה שנקראה עד אז פרידנזון מרכזים לוגיסטיים, הקצתה 50% מהמניות לקרן ההשקעות ג'נריישן קפיטל, קרן העוסקת בתשתיות.

הקרן הביאה איתה מתודולוגיות ברורות מאוד של ניהול ג'נריישן ידעה להגדיר שיטות מסודרות מאוד של צורת ושיטות

עבודה, שיטות דיווח, וכל פן אחר הקשור לאופן העבודה. כך נוצר השם העדכני של החברה - פרידנזון ג'נריישן מרכזים לוגיסטיים".

הפעולה השנייה שננקטה היא גיוסו של כהן עצמו. "התפקיד שלי אינו רק עיסוק בפעולות וצעדים לביצוע בטווח המיידי, אלא להתוות דרך לשנים קדימה ולייצר לחברה חזון בר ביצוע". לדבריו, הסינרגיה הזו בין ניסיונו לבין שיטות הניהול והמתודולוגיה שהביאה ג'נריישן קפיטל, הובילה לאותה פריצת דרך של החברה המשותפת.

"כשלמנכ"ל יש תחתיו שדרה ניהולית חזקה - הוא יכול להתמקד יותר ביזמות וקידום החברה לעבר החזון", אומר כהן. "הוא מבזר למנהלים תחתיו משימות, מקפיד על בקרה ובכך הכל דוהר קדימה בהרמוניה אחת. כשיש סמנכ"ל כספים טוב, מנהל מרל"ג טוב וכו' - ניתן לצפות שהם יעשו את עבודתם כראוי ובכך החברה מתקדמת. יש לי שדרה כזו, שאני מאמין שתוכל לממש את המשימות העיקריות שהגדרתי עם כניסתי לתפקיד.

משימה מרכזית נוספת היא הטמעת האוטומציה במרל"גים נוספים. "אוטומציה אינו סתם נושא עדכני שאוהבים לדבר עליו, אלא צורך קריטי. ראשית התלות בגורם האנושי פוחתת, וניתן לשמור על רציפות תפעולית בזמני משבר כפי שחווינו עד לא מזמן כגון מגפה עולמית או בעיה ביטחונית. סיבה נוספת היא מחירי הנדל"ן הגואים בישראל. אם בעבר ראינו מחסנים פרוסים על שטח קרקע גדול וגובה מקסימלי של 10 מטרים, הרי שהיום הבנייה היא לגובה לטובת מקסום השטחים. בנייה לגובה יוצרת אתגרים חדשים בתפעול המשטחים, לשם כך נדרשים עגורנים ואוטומציה מתקדמת, כך מייעלים את ניצול שטח המחסן".

"סיבה נוספת לכך שאנחנו מאמצים תהליכי אוטומציה בכזו

אהבה היא התפוקות. במרל"ג החדש אנו נצליח להוציא 120 משטחים בשעה אחת עם ארבעה עגורנים ובמקביל להעמיס ארבע משאיות בזמן הזה, זהו נתון כפול בהשוואה לעבודה ללא אוטומציה ובכך מנצלים כל זמן עבודה פרודוקטיבי".

אילו אתגרים עומדים בדרכה של החברה?
"השוק כיום מתמודד עם קשיים ותנודות גלובאליות, ביניהם איום החות"ם, סגירת הייצוא מטורקיה ועוד. קשיים אלו פוגעים ישירות בלקוחות ובתזרים הסחורות. כקבוצת הלוגיסטיקה שלהם אנו אמונים על מציאת פתרונות יצירתיים אשר יאפשרו למזער נזקים ולאפשר המשך פעילות תקינה עד כמה שניתן תוך חיפוש דרכים שונות וחשיבה מחוץ לקופסה לפעילות רכש. אני מציע ללקוחות שלי פתרון מלא, וכל לקוח שמגיע אלינו יודע שהוא משוחרר מדאגות לוגיסטיות. הלקוח יוכל להתרכז בליבת העסק שלו, בפיתוח מוצרים, בקידום ובשיווק, כאשר הוא שקט ויודע שנושא הלוגיסטיקה עלינו. יתרון נוסף שמאפיין את פרידנזון הוא חתירה למצוינות. "אני תמיד רוצה לתת את המוצר הנכון ללקוח הנכון בזמן הנכון - ובפעם אחת. לשם כך בנינו נהלי עבודה ברורים ואחידים עבור כלל העובדים".

איך עובדת החברה את תקופת המלחמה?
"המלחמה הציבה בפנינו אתגרים חדשים, בהם נאלצנו להתמודד עם גיוסי עובדים למילואים, היעדרויות וצוות שמטבע הדברים היה נתון ללחץ רב. כמנהל,

מצופה ממך להרים את העובדים ולכך התגייסתי יחד עם צוות הניהול למשימה: שיחות אישיות, אישור עבודה מהבית ואף מענקים סוציאליים לעובדים שהיו צריכים הקלנו ועזרנו איפה שיכולנו, כי מבחינתי מנהל חייב לרתום אליו את עובדיו כתנאי להצלחה. כמחויבות ללקוחות שלנו היה לנו חשוב לחזור לפעילות בהקדם האפשרי. אנחנו כל הזמן שם בשבילם, ומוכנים כבר עכשיו ליום שאחרי ולחזרה לרציפות התפעולית המלאה שאפיינה אותנו כל הזמן. כבר התחלנו לזהות ביקוש גבוה ממה שהיה בתחילת השנה ומקווים לחזור להתאוששות מלאה".

אילו נקודות חוזק צריך ארגון כדי לשרוד משבר כזה ולצאת ממנו?

"אורך רוח. אנחנו בעיצומו של משבר אך כמו הקודמים לו זהו משהו שחולף, וצריך להבין את זה. תקופת הקורונה לימדה אותנו להתמודד עם מצבי משבר. אנחנו בונים כיום על גיוס לקוחות חדשים נוספים, ועושים זאת בעזרת מחירים אטרקטיביים והתחייבות לרציפות תפעולית ולרמת שירות גבוהה. אנו מסייעים ומחזקים את לקוחותינו ככל הניתן. אנו תמיד שואפים להכתיב לאן שוק הלוגיסטיקה הולך ולתת פתרון מתאים לכל הלקוחות בכל הסגמנטים. כל המנכ"לים בקבוצה מחויבים לכך.

"חרטנו על דגלנו ערכים של אמינות, מקצועיות ושירותיות, אנו עובדים על פי תקנים בינלאומיים מחמירים ומיישמים כאמור מערכות ניהול איכות על מנת להבטיח עמידה בסטנדרטים הגבוהים ביותר של איכות השירות. ההשראה מגיעה מרעיון הצבת האדם במרכז - קודם כל כן! הלקוח מהווה חוליה מרכזית בשרשרת השירותים שלנו כאשר האני מאמין שלנו הוא 'תמיד להגיד כן' על מנת שנוכל להישאר הספק המועדף על הלקוחות".

צילום: גדי סיארה

"המזל שלנו בטבע הוא שאנחנו תמיד ערוכים לחירום"

המלחמה ברצועת עזה תפסה את מנכ"ל 'טבע ישראל', יוסי אופק לאחר שני משברים מורכבים שניהל עם צוותיו. הוא מיקד את החברה באספקת תרופות, ודרבן את העובדים להירתם, להתנדב ו"לתת הכול" כדי לעמוד ביעדים: "לשמוע מהבן שלי שמגויס כפרמדיק שהאפוד מלא בציד הרפואי הנדרש - נתן את התחושה שעמדנו במשימה" | אסף לבנון

מטים האנשים שיכולים להצהיר שבשלוש השנים הראשונות בתפקידם כמנכ"ל חברה נאלצו להתמודד עם שלושה משברי ענק. מנכ"ל 'טבע ישראל' ומנהל אשכול מדינות אוקראינה, אפריקה ומזרח תיכון, יוסי אופק, יכול לתת הצהרה כזאת. עם כניסתו לתפקיד בתחילת 2020 התרגשה על כולנו מגפת הקורונה, שבה טבע וחברת הלוגיסטיקה שלה בישראל 'סלא' היו חלוצות עולמיות בהפצת חיסוני הקורונה. בהמשך, נפתחה מלחמת רוסיה-אוקראינה, שרלוונטית מאוד לאופק, כמנהל שוק זה בתאגיד. מלחמת "חרבות ברזל" שנפתחה בשבעה באוקטובר ברצועת עזה הייתה המכה השלישית, שהכניסה את החברה - שוב - לתפקוד של מצב חירום עם אתגר אדיר של ביקושי-שיא לצד מחסור בידיים עובדות עקב גיוסי המילואים.

"המזל שלנו בטבע הוא שאנחנו תמיד ערוכים לחירום, שרשרת האספקה והתפעול שלנו פועלים גם בשגרה עם מוכנות מלאה למצב חירום. גם ביום-יום, כשהכל בסדר, אנו מסתכלים קדימה, על אירועים שסבירותם נמוכה ומקפידים להיות מוכנים להם", אומר אופק. "המשמעות היא הקפדה על המשכיות עסקית, תחזוק תמידי של תשתיות, מלאים גדולים וכל מה שנגזר מהצורך להגיב למצב שאינו צפוי. כחברת הפארמה הגדולה והמגוונת בישראל, עם מרכז לוגיסטי שהיא הגדול במזרח התיכון ושמשרת גם חברות רב-לאומיות אחרות - היכולת הלוגיסטית שלנו מאפשרת לנו לספק כ-35% מכלל התרופות בישראל. מכך נגזרת מחויבות עצומה למענה בשגרה ובחירום. ואולי הכי חשוב - האנשים שלנו בטבע והתרבות הארגונית מאפשרים לנו להתגבר על כל מכשול".

אופק מציין כי טבע נמצאת כמעט בכל מדינה, כך שיש לה בסיס תשתיות חוצה יבשות. "זו גם הסיבה שבקורונה היינו החברה הראשונה בעולם שהצליחה לעמוד באתגר הלוגיסטי חסר התקדים של החיסונים. כחברה, יש לנו את המענה גם לתרחישי קיצון, דוגמת נפילת חשמל ארוכה. אנחנו תמיד חושבים לא רק על מצבי חירום שקרו, אלא גם על כאלו שטרם קרו אך עלולים לקרות, כמו רעידת אדמה. כבר עכשיו אנו יודעים להעריך מה המדינה תזדקק מאיתנו במצב כזה. איזה מענה נצטרך לתת, מה יהיה סוג הציד הנדרש, לאילו חומרי גלם נזדקק ולאילו מוצרים מוגמרים תהיה העדפה".

מה קרה בטבע ישראל עם פרוץ מלחמת חרבות ברזל?

"מהרגע הראשון המשימה הייתה ברורה: שלכל חובש בשטח, לכל פצוע בבית חולים, לכל חולה כרוני בקהילה - לא יחסרו התרופות הנחוצות. היינו ממוקדים באספקה לצבא, לבתי החולים ולכל נקודת קצה שצריכה אותנו. אנשי ביטחון עם כלי נשק הצטרפו לנהלים שלנו, וכך הצלחנו לספק תרופות תחת אש לדרום ולצפון. הכל כדי שהתפקיד שלנו בשרשרת הבריאות יתממש - ובמהירות האפשרית. לבתי החולים הגיע מספר פצועים חסר תקדים, וטבע שמה דגש על סורוקה, ברזילי ושיבא. דאגנו שיקבלו מיידית את כל מה שהם צריכים, ולשם כך אף נעזרנו בעובדים ועובדות שלנו מאתרים אחרים בישראל שהתנדבו לסייע "ולחפות" על העובדים שגויסו למילואים. הייתי בקשר קבוע עם צה"ל, מג"דים התקשרו אליי ישירות לעדכן בצרכים ובחוסרים שנוצרו להם - ועשינו הכל כדי שיקבלו אותם בזריזות. זה המקום לציין ששני הבנים שלי מגויסים לצבא - האחד חובש והשני פרמדיק. כדי לדעת אם הצבא קיבל את התרופות ששלחנו - בדקתי גם איתם. לשמוע מהבן הפרמדיק שהיה בעזה שכעת האפוד שלו מלא בציד הרפואי הנדרש - נתן לי את התחושה שעמדנו במשימה".



יוסי אופק, מנכ"ל טבע ישראל ואשכול מדינות אוקראינה, אפריקה ומזרח תיכון

"הביקוש במדינות ערב לא השתנה"

אל תפקיד מנכ"ל 'טבע ישראל' הגיע יוסי אופק לאחר כ-25 שנה בתפקידים ניהוליים בחברה. הוותק הרב, שהוליד הכרה מיטבית של החברה על כל צדדיה, סייע לו כשנדרש לטפל במשבר הקורונה כמעט מיד עם כניסתו לתפקיד. "אי הוודאות בקורונה הייתה הרבה יותר גדולה", הוא נזכר. "אנחנו יודעים להתמודד עם מלחמות, אבל הקורונה היה אירוע שאיש לא התנסה בו קודם, אירוע גלובלי בו כל העולם הקפיא העברת משאבים, שהפכו למוגבלים. לנו, כטבע, יש הסכמים המקנים לנו העדפה משמעותית, מעין תעודת ביטוח. כך שלא כל כך חסרו לנו אז משאבים - אך היו חסרות דרכים להביא ציוד נדרש לישראל כי כמעט ולא היו טיסות. שם באה לידי ביטוי היכולת הלוגיסטית של טבע הגלובלית, שהצליחה לאתר טיסות ואוניות".

העזרה של טבע במלחמה באוקראינה.

"במשבר באוקראינה היינו ערוכים בצורה מדהימה עבור

העובדים ועובדות שלנו, למעשה, עוד לפני המלחמה. שכרנו מאות חדרים, חילקנו את כל העובדים לקבוצות ולכל קבוצה עשינו תרגול צבאי. ציינו אותם בטלפון לוויני, מתוך הנחה שהיו חסימות ומתקפות סייבר, ורכשנו עבורם כרטיסי רכבת כך שיוכלו לצאת מאזורים מסוכנים. מתחילת המלחמה בדקנו - ואנחנו עדיין בודקים כל יום - שכל אנשינו בסדר. לשמחתנו, רובם חזרו לעבודה. בנוסף, גם העברנו תרומות של תרופות חיוניות לבתי חולים שדה לפליטים האוקראינים בהיקף של למעלה מ-10 מיליון דולר".

מה עשתה החברה בגזרת התרומות במלחמת עזה?

"קודם כל, את הדבר המתבקש ביותר כשמדובר בטבע: תרומנו תרופות ודאגנו שהן יגיעו בזמן אפס לחיילים ולמפונים בעזרת ארגון 'חברים לרפואה', עוד לפני ההתארגנויות לאכלוס בבתי מלון. העובדים שלנו אספו 3 טון של ציוד לתרומה לחיילים ולמפונים, בעיקר ביגוד ומוצרי היגיינה. דאגנו גם לתכשירים רפואיים החל ממשחה נגד שפשפת ועד לתרכובות מזון לתינוקות. לא יכולתי להעלות על דעתי שלאמא שפונתה מביתה לבית מלון לא יהיה נוטרילון עבורו. תרמנו גם למיגון צוותי מד"א ולתגבור קווי התמיכה של נט"ל ומאות רבות של מחשבים למפונים - מאתרי טבע בישראל ובעולם. ובנוסף מאות מאנשינו יצאו לקטיף כדי לסייע לחקלאים, והחברה סיפקה משאיות כדי לשנע את התוצרת מהדרום למרכז. כבר בדצמבר יצאה לדרך תוכנית הדגל של טבע "מטפלים בפש" - לקידום הטיפול בטרומה ולחזוק החוסן הנפשי של החברה הישראלית, בדגש על המטפלים המקצועיים. במסגרתה הכשרנו והסמכנו - בשיתוף עם 'הקואליציה הישראלית לטרומה' - את המחזור הראשון, המונה 200 מטפלים מקצועיים, להתמחות בטיפול בטרומה תחת נוהל חרדה, והמחזור השני ייפתח בקרוב. בנוסף, אנו פועלים לחיזוק התשתיות של מרכזי החוסן בדרום (ראשית באופקים ובאשקלון), פועלים לאיתור וליישום חדשנות וטכנולוגיות בטיפול והתמודדות עם טראומה, וכן מנגישים ידע לציבור בתחום".

למלחמה בעזה יש השפעות עסקיות?

"עוד מוקדם לדעת איך הדברים יתפתחו. זה לא סוד שתורפות של טבע משווקות גם במדינות המזרח התיכון, וזה אף תפס תאוצה עם כינון הסכמי אברהם למדינות המפרץ. הביקוש למוצרים שלנו נשאר על כנו, והקשר עם הלקוחות ממשיך להיות מצוין. אנחנו לא מרגישים השפעה לעובדת היותנו ישראלים - לא ברמת המכירות, לא ברמת השותפים, לא ברמת הביצועיים הכספיים, ואף לא ברמת הרופא שרושם את התרופה באותן מדינות. בדרום אפריקה אנחנו שומעים, פה ושם, על התנגדויות לישראל, אבל מדובר יותר ברעש תקשורתי מאשר השפעה עסקית. בכל העולם מעריכים מאוד את איכות התרופות שלנו, ואת היכולת שלנו להנגישן, כך שכרגע לא נראה אתגר עסקי חריג".

איזה מסר תרצה להעביר לציבור הישראלי בשעה מורכבת זו?

"נכנסנו למלחמה הזאת כעם מפולג, אי אפשר לעטוף את העובדה הזאת בנייר צלופן, גלשנו אפילו לשנאה. במלחמה הוכחנו יכולות של עם חזק ומאוחד. היכולת של אנשים וגופים להתגייס למשימה היא מקור לגאווה ולהתרגשות. בזמן קצר הוכחנו שביכולתנו לעשות את זה וכעת עלינו להמשיך הלאה באותו מתווה, כדי שנוכל להגיד שאנחנו באמת עם סגולה. תקוותי שהאחדות הזאת תישאר לפרק זמן ארוך ואני אישית אעשה כל מה שאני יכול כדי לתרום לכך".



ריצ'רד פרנסיס, מנכ"ל ונשיא טבע תומך בעובדי ועובדות 'טבע כפר סבא' בתחילת המלחמה

אנחנו תמיד חושבים לא רק על מצבי חירום שקרו, אלא גם של כאלו שטרם קרו אך יכולים להתרחש. כבר עכשיו אנו יודעים להעריך מה המדינה תזדקק מאיתנו: איזה מענה נצטרך לתת, מה יהיה סוג הציד הנדרש, לאילו חומרי גלם נזדקק ולאילו מוצרים מוגמרים תהיה העדפה"

כלכלה וכספים: מה נשתנה בין פסח 2023 לפסח הזה?

המשברים הפיננסיים, המלחמות והתנודות הגדולות הובילו לשינויים חדים בשוק הפיננסי שטופלו באמצעות ניהול נבון של הכלכלה עד לייצובה ושינוי הכיוון כלפי מעלה. **אבישי קרואני, מנכ"ל "פעילים" ניהול תיקי השקעות, מסביר כיצד זה קרה ואיך הפנמת מהפכת הבינה המלאכותית (AI) משפרת את הפיריון והצמיחה | דעה**

קשה להאמין עד כמה משמעותיים היו השינויים בעולם ובישראל מחד הפסח החולף ועד לפסח 2024. כישראלים, ברור שהמלחמה האכזרית שנכפתה עלינו על ידי ארגון הטרור חמאס בגזרה הדרומית בשבעה באוקטובר היא האירוע הבולט והמצער ב-12 החודשים האחרונים.

עד כמה שמדובר בזעזוע עוצמתי מאוד, המשפיע בראש ובראשונה על משפחות החללים, השבויים והחטופים, המשק הישראלי והשווקים הפיננסיים הפגינו ומפגינים חוסן ראוי לציון. למעשה, מדצמבר החולף אנו רואים את התפתחותה של "שגרה של כלכלה במלחמה". זו באה לידי ביטוי בחזרה חלקית לנורמליות כלכלית באזורי המרכז, תוך התאוששות בביקוש לצריכה פרטית וגידול במספר העובדים ששוחררו ממילואים וחזרו למקומות העבודה שלהם.

בתחום הפיננסי, ובשוק ההון, עם תחילת המלחמה חל פיחות מואץ של השקל, ומדדי המניות ואג"ח בבורסה בת"א ירדו בשיעורים לא זניחים. לא עבר זמן רב, ובהשפעת גורמים גלובליים ומקומיים חל היפוך במגמות לעיל, ונכון להיום ערך השקל מול מטבעות אחרים ומדדי המניות ואג"ח נמצאים ברמות גבוהות מאלה שלפני המלחמה.

החוסן הכלכלי והפיננסי שישיראל הציגה עד כה נובע, לדעתי, מתנאי ההתחלה המקרו כלכליים הטובים שלנו-שכללו יחס חוב ציבורי לתוצר נמוך יחסית, עודף תקציבי ב-2022, עודף יצוא במאזן התשלומים, והיסטוריה של צמיחה מהירה. כל אלה, היוו תשתית למשק סולידי, דינמי ומאוזן יחסית.

המשק הישראלי נמצא השנה ויהיה בשנים הבאות בתקופת מבחן, בין היתר, על רקע הנטל התקציבי של הגדלה ניכרת בתקציב הביטחון. האתגר המרכזי עבור מקבלי ההחלטות יהיה לתכנן את תקציב 2025-2026, כך שהגדלה הנ"ל תתבצע ותמומן בצורה שאינה מערערת את יסודות המשמעת הפיסקלית, למשל, מבחינת גודל הגרעון, ובמקביל אינה פוגעת משמעותית בסעיפי תקציב שהם מחוללי צמיחה, כגון ההשקעות בתשתית.

אשר לכלכלה הגלובלית, המצב בפסח שעבר היה עדיין תחת ההשפעה של מלחמת רוסיה-אוקראינה, שהחלה בפברואר 2022, תוך האצה של האינפלציה, העלאות ריבית תכופות על ידי הבנקים המרכזיים וחשש כבד להאטה ואף מיתון בפעילות הריאלית.

התמונה בפסח הנוכחי חיובית הרבה יותר. אמנם חלה האטה מסוימת בצמיחה, בעיקר של המשקים המפותחים, אך כיום מדובר על "נחיתה רכה" (soft landing) ולא על גלישה למיתון. כמו כן, על רקע המדיניות המרסנת של בנקים מרכזיים, חלה התמתנות בסביבת האינפלציה וזאת מאפשרת לבנקים המרכזיים המובילים לאותת על הפחתות מסוימות בריבית בחודשים הקרובים. מבחינת הצמיחה, ארה"ב הוכיחה



אבישי קרואני

צילום: גיא הכט

האתגר המרכזי עבור מקבלי ההחלטות בישראל יהיה לתכנן את תקציב 2025-2026 בצורה שאינה מערערת את יסודות המשמעת הפיסקלית, למשל, מבחינת גודל הגרעון, ובמקביל אינה פוגעת משמעותית בסעיפי תקציב שהם מחוללי צמיחה, כגון ההשקעות בתשתית

שהיא הכלכלה המובילה בין המשקים המתקדמים, והדבר בא לידי ביטוי בביצועים של וול סטריט.

מירידה לעלייה משמעותית

בשוק ההון הבינלאומי, בפסח 2023 השווקים היו עדיין במידה רבה תחת ה"טראומה" של מלחמת רוסיה ואוקראינה, שהייתה הגורם העיקרי שהוביל לירידות חדות בשווקים ב-2022, שנה שבה S&P500 ירד ב-20%, נסד"ק ירד ב-33% ומדד המניות גלובלי נשחק בכ-19%.

לעומת זאת, מפסח 2023 עד הפסח הזה השווקים הפיננסיים הציגו עליות משמעותיות, חרף העובדה שבנקים מרכזיים המשיכו להעלות את הריבית. דוגמאות: S&P500 עלה ב-32%, נסד"ק ב-39% ומדד מניות גלובלי הוסיף לערוך ב-27%. בינתיים, הבנק הפדרלי העלה פעמיים את הריבית מ-5% ל-5.50%. שיעור האינפלציה השנתי בארה"ב עמד על 5% בפסח החולף

ועומד על 3.2% כיום, ורכיב הליבה של האינפלציה באותה התקופה ירד מ-5.6% ל-3.8%. במקביל להתפתחויות האלה, נמשכה הנורמליזציה של התשואות בשוקי אג"ח, כאשר התשואה לפדיון על אג"ח ממשלת ארה"ב לעשר שנים עלתה מ-3.61% ל-4.20% לשנה. נציין שגם עבור מדדי המניות ביפן, אירופה, טאיוואן והודו המעבר לפסח הזה לווה בעליות נאות במדדי המניות העיקריים שלהם. לעומת זאת, מדדי המניות בסין ובהונג קונג ירדו בשיעורים דו ספרתיים, בהשפעת היחלשות וכמעט משבר בכלכלה הסינית.

האם המומנטום של השווקים יימשך עד לפסח 2025? בעיקרון, המגמות בכלכלה הגלובלית צפויות להמשיך להיות חיוביות וכאמור לעיל, בנקים מרכזיים צפויים להפחית במידת מה את שערי הריבית. עם זאת, כידוע, תמיד ייתכן תיקון טכני ומימוש רווחים כאשר מדדי פיננסיים מגיעים לשיאים היסטוריים חדשים כמעט כל חודש. מעבר לכך, אנו מעריכים שה-fundamentals הכלכליים ימשיכו לתמוך במגמות השווקים, אם כי חשוב להנמיך ציפיות לגבי ביצועי הבורסות עד לפסח הבא.

הבינה המלאכותית ואנחנו

שינוי כלכלי עצום מפסח 2023 עד היום הוא ההתקדמות בהבנת גורמים עסקיים, ובכלל אחרים העולם, של הפוטנציאל הגדול של מהפכת ה-AI (בינה מלאכותית יוצרת). נקודת זינוק בולטת של המהפכה הייתה המצאת ChatGPT בנובמבר 2022, והמצב כיום הוא כזה שכמעט כל גוף עסקי רציני בוחן ושוקל כיצד להפיק תועלות מקסימליות עבור החברה ולקווחותיה מיישומי AI בפעילותה.

העובדה שהמהפכה יצאה לדרך והשפעותיה על שיפור הצמיחה, פיריון הייצור ורמת החיים בעתיד מופנמת בשווקים וחלק מהמגמות החיוביות במדדי המניות שצוינו לעיל חל על "שבע הגדולות והמוצלחות", הכוללות חברות כגון אנבידיה, אמאזון, מטא ואחרות. הבינה המלאכותית צפויה להשפיע על כל התחומים של חינוך, ועל כל הענפים, כולל רפואה, בנקאות, מדע החיים, היי טק, חינוך ואחרים.

חשוב להבין שמדובר במהפכה רב שנתית, שלמעשה פותחת עידן חדש של האצת היצירתיות והחדשנות. במקביל, יידרש כמובן צורך בבקרה, רגולציה ומעקב של ממשלות ומוסדות ממלכתיים. למעשה, מדובר בתהליך שאת תחילתו מייצגת בעיקר הפעילות של חברת אנבידיה המייצרת שבבים הנוחצים לבניית מודלים של AI. השלבים הבאים מכאן ואילך כוללים פיתוח של תשתיות שיאפשרו הטמעת והתאמת AI לצרכים ספציפיים, והנהגות העיקריות בשלב הזה צפויות להיות חברות שבבים, ספקי שירותי ענן, מרכזי נתונים, חברות hardware וציוד. לאחר מכן, יבוא שלב של אינטגרציה של AI ליישומים קונקרטיים של חברות, במטרה להגדיל את פיריון הייצור ואת ההכנסות. זה שלב שבו חברות תוכנה, שירותי IT ואחרות צפויות להפיק את התועלת המרבית.

אנו נמצאים בפיגור של דור אחד לפחות בעולם הטכנולוגי

העולם מתקדם בצעדים טכנולוגיים עצומים והפך את הבינה המלאכותית (AI) לכלי עבודה משמעותי ומרכזי. בישראל עדיין לומדים את התחום והפערים הולכים ומתרחבים, כשהמציאות מחייבת תוכנית כוללת לסגירתם שמתחילה עוד בגילאי הגן ועד שינוי החשיבה גם באקדמיה. מי שלא ישתכר לא יהיה קיים, חד משמעית | מלי ביצור פרנס, מנכ"לית ובעלים של פירמת הייעוץ TEFEN בטור דעה מיוחד

שצריך להכיר בו ולטפל בו כבר עכשיו. יש לשלב במערכת החינוך אנשי טכנולוגיה ותעשייה מתקדמת שימשו כמורים ויצעידו אותה לכיוונים הרצויים. הנוער של היום מכיר את הבינה המלאכותית ומשתמש ב-CHATGPT אבל באופן הרסני עבורו, שכן הוא לא יודע להבדיל בין פייק לבין האמת בנתונים. מנגד, גם אין מי שילמד אותו לזהות זאת. לפיכך, נדרשת להכשיר אנשים שהם בעלי ידע מקצועי מתאים, שידעו גם איך לדעת לזהות פייק וגם ללמד זאת.

ההבנה שיש בכוח ובכוחה של פירמת הייעוץ TEFEN להוביל שינוי בכל מקום שאליו נגיע היא המניעה אותי קדימה. גם בשנה הזו, שהייתה מאתגרת בשל המלחמה וההשלכות המתמשכות קורונה, המשכנו להוביל פרויקטים משמעותיים אצל כלל הלקוחות המובילים בישראל: רכבת ישראל, שטראוס, תנובה, התעשייה האווירית, רפאל, משרד הרווחה, משרד החינוך ועוד משרדי ממשלה. המשכנו להגדיל את הפעילות שלנו בחו"ל ובתעשייה בישראל. כל 200 העובדים היועצים שלנו היו עסוקים כל השנה, ושמחתי שיכולתי לספק להם עבודה, שזה לא מובן מאיליו בתקופה כזו בחברת ייעוץ. אנו ממשיכים כל העת לרכוש חברות, הן בעולם הייעוץ ומערכות המידע והן בחברות תעשייה יצרניות נוספות שאנו בוחנים. את חברות הייעוץ אנו מוסיפים לאלו הקיימות, כאשר הרכישה מאפשרת לנו לתת עוד שירותים לארסנל השירותים שאנו מספקים ללקוחות שלנו. את חברות התעשייה אנו קונים מהסיבה ששותפי אייל זילברמן ואני, החלטנו לא רק ליעץ אלא ליישם הלכה למעשה את כלל הכלים שלנו בארגון תעשייתי שיהיה בבעלותנו.

לפני כשנה, רכשנו את קבוצת "זריחה" שהיא חברת פלסטיקה ומתכת ואנו במהלך עסקאות דומות נוספות. מה שמניע אותי הוא להפוך את הדברים לטובים יותר, שיפור מתמיד זאת המהות. מי שלא משתפר לא יהיה קיים, וזה נוגע לבינה המלאכותית וגם לאופן ההתנהלות היום יומית כמנהלים. אני זוכרת תמיד את מה שאמא שלי אמרה לי: לנשים אין תקרת זכוכית, ושהאיה מי שאני והכי טובה שאוכל להיות. המוטו הזה מוביל אותי מאז, וכל פעם שפגשתי בתקרת זכוכית - ניפצתי אותה בגדול. נעשה זאת גם בעולמות ה-AI לטובת מדינת ישראל כולה.

הכותבת, מלי ביצור פרנס, מנכ"לית ובעלים של פירמת הייעוץ TEFEN, יו"רית המכון לייצור מתקדם בתעשייה. היא אחת הנשים המשפיעות במשק הישראלי זה 20 שנה. החברה שבעלתה מייצאת למאות חברות פרטיות במשק, למשרדי ממשלה, ובימים כאלו הייעוץ הוא משמעותי אפילו יותר, כשישראל נמצאת במלחמה. בשנים האחרונות היא הובילה שורת רכישות ומיזוגים, הבראה והתייעלות בחברות המובילות, ותחת ניהולה והנהגתה צמחה החברה, שילשה את המחזור והגדילה את רווחיה משמעותית. בכל יום ניצבים בפני ביצור-פרנס מאות בעיות ואתגרים עסקיים רבים ללקוחותיה, שאותם היא פותרת בהבנה מהירה והחלטות שמניעות את החברות אל עבר המטרה. היא מגדירה עצמה כיוזמת גדולה, ומבחינתה הייעוץ למשרדי הממשלה אינו רק עבודה ופרנסה, אלא הגשמת החזון שלה לעזור ולהוביל במדינת ישראל.



צילום: אינה אבשלום שליאן

"ראוי לבחון תכנים במערכת החינוך, לבדוק מה מיותר, מה השתנה, מה לעדכן ומה כבר לא רלוונטי. יש לנו כיום דור טכנולוגי והרבה יותר מתקדם ממי שמתיימר ללמד אותו על טכנולוגיה או מקבל החלטות בנושא"

ביטחון וממשל. בעיניי, כל המתחיל בחינוך, כאשר טיבו ומצוינותו הם אשר יכתבו את מעמדה ומיקומה של מדינת ישראל בעתיד בין כלל מעצמות העולם.

זו המהות שצריכה לעמוד במרכז העשייה בישראל, אם אנחנו באמת רוצים מדינה טכנולוגית, המעבר לחשיבה מתקדמת חייב להתחיל בחינוך טכנולוגי החל מגיל הגן ועד לאקדמיה ויצירת מסלולי לימוד תומכי ומותאמי שינוי. כבר כיום חסרים בישראל אנשי תעשייה ואנשי טכנולוגיה מובילים, יש המעריכים זאת בעשרות אלפי ידיים עובדות. הירידה המתמשכת בביקוש למקצועות הנדסיים ותעשייתיים כבר מעמיד אותנו בפיגור של דור אחד לפחות בעולם הטכנולוגי מול מדינות אחרות מפותחות.

כיום אין כמעט לימודי תואר שיתמכו בשינוי המהפכני שהמדינה צריכה לעבור. אני עצמי מהנדסת תעשייה וניהול וכך רוב עובדיי. את התואר סיימתי לפני 22 שנים והסילבוסים כמעט לא השתנו, על אף השינוי המהפכני בשוק. אמת עגומה. למדתי על פי חומרי לימוד שנלמדו כבר ב-1970 וזה נמשך עד היום, כשבמקביל העולם השתנה לגמרי והאקדמיה בישראל לא מתאימה את הלימודים לצרכים החדשים. מדוע בישראל אין, למשל, תואר ספציפי מיוחד לתחום התעשייה המתקדמת ובינה מלאכותית בפרט? אני מאמינה שהגדרה כזו תמשוך אליה סטודנטים ותוביל גם לצמצום פערי הידע מול העולם.

שינוי מהגן ועד האקדמיה

אני מאמינה שראוי וכדאי לבנות תוכנית שתחל מכיתה א' ועד האקדמיה, ותגלם בתוכה את תכני הטכנולוגיה לכלל התלמידים. אולי אף ראוי לבחון תכנים במערכת החינוך, לבדוק מה מיותר, מה השתנה, מה לעדכן ומה כבר לא רלוונטי. יש לנו כיום דור טכנולוגי והרבה יותר מתקדם ממי שמתיימר ללמד אותו על טכנולוגיה או מקבל החלטות בנושא. מדובר באבסורד

לאט לאט מחלחלת גם בישראל ההבנה שהבינה המלאכותית היא כלי עבודה משמעותי, כמעט קריטי בימים אלה. קצב הלמידה האיטי אמנם כבר יצר פערים משמעותיים מול שאר העולם, אך ניתן לשנות זאת. כדי להצליח לעמוד בקצב ולא להישאר מאחור, יש צורך אמיתי בשינוי חשיבה שמתחיל בראש ובראשונה במילוי השורות באנשי תעשייה ואנשי טכנולוגיה מובילים, שחסרונם מורגש היטב בכל שדרות הניהול במדינה, במערכת החינוך ובאקדמיה. במקביל, חייבים להוריד את ה"פחד" המתלווה למונח בינה מלאכותית (AI) ולראות דרכו את התועלת האמיתית לכל תחומי החיים שלנו. דוגמה כואבת לנחיצותה של הבינה המלאכותית היא מלחמת חרבות ברזל המתנהלת מאז השבעה באוקטובר. אילו, למשל, היינו יודעים לחזות כמה כלי נשק צריך וכמה תחמושת נדרשת לטובת הלחימה, יכולנו גם לנהל אותה טוב יותר, אפילו לחזות את המלחמה עצמה ואת ההשלכות שתביא איתה דוגמת השבתת מפעלים או היערכות אזרחית טובה ויעילה יותר.

זהו בעצם כוחה של הבינה המלאכותית: לגרום למכונה להתנהג כמו בן אנוש, בתוספת יכולת עיבוד נתונים וניתוח מדויק לפרטי פרטים. הבנו זאת עוד לפני שיצאנו למכרז לניהול המכון ליצוא מתקדם של משרד הכלכלה, שמטרתו הגדלת הפריון של עובדי התעשייה בישראל באמצעות כלים טכנולוגיים מתקדמים. אחד המרכזיים שבהם היא ה-AI, לצד רובוטים חיישים IOT - עיבוד נתונים ועוד.

המכונה מול האדם

כדי לגשת למכרז בצורה הטובה ביותר, ביצענו מחקר עומק בישראל ובחו"ל, תחקירים ובדיקות. למדנו את הנושא מכל כיוון. לא הופתענו לגלות שהעולם נמצא כמה צעדים לפנינו, וכשזכינו במכרז הצבנו לנגד עינינו את הצורך לסגור את הפער שנפער. הנענו תהליך והטמענו את ה-AI ב-400 מפעלים בישראל שכבר מעידים על הגדלת הרווחיות והתפוקות שלהם, ונעשה זאת בעוד מאות מפעלים שיעדו קדימה באמצעות הבינה המלאכותית והטכנולוגיה שמצליחות להגיע למקומות שכן אנו לא תמיד רואה. חיבור עולם התעשייה לטכנולוגיה המתקדמת, יאפשר לנו להפעיל מפעלים מרחוק ללא מגע יד אדם (ראינו את הצורך בכך בבירור בתקופת הקורונה) דבר מאוד מהותי במצב מלחמה או כאשר נופלים טילים. לחזות בצורה מדויקת ביקושים בארץ ובעולם, ימקם את ישראל כשחקנית משמעותית ומשפיעה.

כדי להעצים את המגמה, הקמנו את מרכז ההדגמה הגדול בישראל בתחום ה-4.0 רובוטיקה ואוטומציה. במרכז אנו מציגים פלטפורמות מתקדמות בתחום בינה מלאכותית ועוד, כאשר המבקרים המגיעים לרוב מעולמות התעשייה יכולים לצפות ביכולות המרשימות והמתקדמות ביותר וכך להיחשף לפסגת הטכנולוגיה העולמית. מתוך אסטרטגיה הרואה למרחוק, ננגיש את המרכז לכל שכבות הגיל בישראל, החל מילדי הגן ודרך מוסדות החינוך, כדי לייצר את הרצף הטכנולוגי הדרוש עוד מגיל קטן.

מדובר בהמשך המדיניות של פירמת הייעוץ TEFEN, העוסקת בנושאים רבים ומהותיים למדינת ישראל כמו בריאות, תעשייה,

"כל מה ששייך לרוח העם - אנחנו שם"

מארגון שמוכר יותר כמי שפותר בעיות רכב שונות בהתנדבות לארגון של לוגיסטיקה רב זרועות בעת מלחמה וכתובת ממשית לחיילים ולאזרחים. זה הסוויץ' שעשו אנשי "ידידים" עם פרוץ מלחמת "חרבות ברזל", שבה גייס הארגון את כל ההון האנושי שלו. "ידידים הוא עוגן אזרחי בשגרה ובחירום", אומר מייסד ומנכ"ל הארגון ישראל אלמסי | אסף לבנון

כשפרצה מלחמת 'חרבות ברזל' ביצענו חישוב מסלול מחדש כבר ביום הראשון ועברנו מיד משגרה לחירום. בזכות ההון האנושי המדהים שיש לנו, הצלחנו ב-24 שעות הראשונות לעשות לא 100% ממה ששאפנו אלא 200%. כך אומר מייסד ומנכ"ל ארגון ידידים, ישראל אלמסי, שמספר על התמודדותו והתמודדות המתנדבים הרבים עם כמות הפניות העצומה כבר בימים הראשונים של "חרבות ברזל", שהבהירו יותר מתמיד ש"ידידים" הוא כבר עוגן אזרחי בשגרה ובחירום.

בדרך כלל כששומעים את השם "ידידים" האסוציאציה הראשונה שעולה לראש היא עזרה ראשונה בדרכים ובבתים, בהתנדבות וללא עלות. כבר 17 שנה שאנשיו שמחים להגיע בהתנדבות רכב שנתקע, לסייע בהחלפת גלגל, לפתוח רכב שנגעל וכדומה בכל ימות השבוע, 24 שעות ביממה - למעט שבתות וחגים. את הארגון הקים ישראל אלמסי, כדרך להביא לידי ערבות הדדית ואהבת חנין. המוטו שהגדיר - "השירות כרוך בחיך", סחף אחריו עד כה כ-66 אלף אזרחים שהפכו למתנדבים. יחד, הם חילצו כבר 5,000 ילדים מרכבים נעולים רק בשלוש השנים האחרונות, ולכך מתווספת פעילות יחידת ג'יפים עם 16 רכבים ו-6,500 מחלצים ביחידת הג'יפים, שנותנת מענה בשטח באיתור נעדרים וחילוצם.

"הייחוד שלנו הוא ביכולת לעבור ברגע אחד משגרה לחירום - כפי שקרה כעת, במלחמה", אומר המנכ"ל אלמסי. "מצב כזה מחייב לגייס את כל ההון האנושי שניתן ולספק מענה לכל ואקום שנוצר. עשינו זאת באתגרים לאומיים דוגמת מבצעי "שומר חומות" ו"עלות השחר" וגם באתגרים בינלאומיים כתקופת הקורונה".

תאר כיצד מתבצע המעבר שלכם משגרה לחירום.

"באופן ראשוני, המשמעות הייתה השמשת ממ"דים ושחרור וסגירת דלתות חלון ממ"ד תקולות. בדיעבד, באירועי השבת השחורה התברר עד כמה מדובר בנושא חשוב, ולכן מתווספות ההערכות שסיכויי ההישרדות של מותקפי עוטף עזה היו גבוהים בעשרות אחוזים אם היה להם ממ"ד תקין. כשהבנו שיש כאוס אמיתי בדרום, הורדנו לשם צוות מיחידת הג'יפים שלנו, הם נכנסו למסיבה ברעים והתחילו לפנות ממנה גופות ולעזור לזק"א. זה היה מטורף. מעמיסים ומשנעים. ככל שהתקדם היום הבנו שישנו גיוס מילואים עצום, אלפי חיילים שצריכים להגיע לבסיסים - אבל אין להם איך, כי זו שבת ואין תחבורה ציבורית. הוצאנו הודעה שכל חייל שצריך להגיע לבסיס מכל מקום לכל מקום, ברמה של חוצה ישראל - מוזמן לפנות למוקד 'ידידים' לשם כך.

"עם זאת השבת קיבלנו פנייה מאוגדה שסיפרה שחסר לה ציוד רב. מיד החלטתי לפעול גם בערוץ הזה ולהתחיל לגייס עבור הצבא. פתחנו חמ"ל ייעודי והתחלנו לארגן ממשקפות מגן ואפודים קרמיים ועד רחפנים - כולל כל מה שבאמצע. הקמנו גם את 'מוקד הברזל' - מוקד טלפוני עם מספר ייעודי שמתכלל את כל השיחות הקשורות למצב המלחמתי.



ישראל אלמסי

צילום: יח"צ ידידים

"האסון יצר אחדות, שבעיניי משימתנו הלאומית כיום היא לשמר אותה. אנחנו ב'ידידים' עושים את זה כל יום, כל היום, ולראות את החיבורים הנוצרים מכך זה דבר מרגש"

במקביל, פתחנו גם חמ"ל עם מוקד מאויש בבית ספר בפתח תקוה, כשממנו אנו מנהלים את כל האופרציה".

מסיעים גם ללוויות כשצריך

העומס על המוקדים שפתח "ידידים" היה עצום. 17,000 פניות הגיעו באותו היום רק בנושא הממ"דים. "מוקד הברזל" הוסיף בוט וואטסאפ כדי לעמוד בעומס, וכדי לעשות סדר הגדיר אלמסי שלושה ערוצי התעסקות לאורך זמן.

"קל מאוד להתפזר באירוע כזה, ולכן היה חשוב לייצר את הסדר הנכון לפעילות ממוקדת", הוא מסביר. "הערוץ הראשון הוא כל מה שקשור לרוח העם. הבנתי שקיבלנו מכה קשה אבל גם חייבים להעלות את המורל. זה מתבטא בהנפת הדגל, באלפי מגנטים של 'בעזרת השם ביחד ננצח' עם הלוגו של 'ידידים' שהודבקו על רכבי המתנדבים, בלעשות 'על האש' לחיילים בבסיסים. כל מה ששייך לרוח העם - אנחנו שם.

הערוץ השני הוא חוסן העורף: המשך השמשת ממ"דים - ועד היום טיפלנו כבר במעל 40 אלף מרחבים מוגנים דירתיים. השלישי הוא כל נושא השינוע: לגייס חיילים, מזון וציוד. מהר מאוד ראיתי משהו שהפיל לי אסימון: שמילואימניקים מגיעים לבסיס עם רכב פרטי ומחנים אותו בצד. המשמעות היא רכב שאינו נמצא בשימוש, בתקופה בה סביר להניח שיש הרבה מה לעשות איתו, ובנוסף מהווה סיכון בטיחותי בשל עמידתו על שול הכביש. אז החלטתי לצאת במבצע 'מהדרכים לבתים': שיגענו מאות כלי רכב בחזרה לבתים כדי שניתן יהיה להוציא אותם לפעילות כשצריך. זה אירוע מורכב. לא תמיד המפתח זמין ואז צריך לאסוף. צריך להגיע לחניית הרכב, לאתר אותו ולנהוג אותו בחזרה הביתה". מספר שבועות לאחר השבעה באוקטובר עבר ארגון "ידידים" להתמקד בחיזוק החזית והעורף, במקביל. מתנדבי הארגון ממשיכים בשינוע חיילים לבסיסים ובחזרה מהם ("וגם ללוויות, כשצריך", מציין אלמסי). מדי סוף שבוע שולחים מתנדבים חבילות מפנקות למשפחות החיילים, כחלק מהראייה שהחזק והחוסן של הלוחמים מגיע גם משלומן של משפחותיהן בבית. המחסור בכוח אדם חקלאי הביא את המתנדבים גם לשדות (אלמסי: "קטפתי חסה ועגבניות במו ידיי. הכול כדי לסייע לרציפות התפקודית של המשק"). כשהחלו לחזור חטופים מעזה למרכזי האירוח, הכריזו ידידים שכל מה שהם יצטרכו - ישנוע מביתם הנוטש בדרום למקום מושבם הנוכחי. "אנחנו מתייצבים ועוזרים לחטופים עם כל מה שהם מבקשים ומנסים לסייע להם לחזור לשגרה ככך האפשר", אומר אלמסי.

מה סייע לך לנהל האופרציה המשברית? בתחילת השנה עברתי קורס בפקוד העורף למנכ"לים וראשי רשויות, הנותן כלים לניהול משבר בזמן אסון. הקורס הזה היה מתנה של ממש, ובזכות הצלחתי לייצר מצב בו אנחנו מנהלים את המשבר ולא המשבר מנהל אותנו".

איך אתה רואה את ישראל של 2024?
"קודם כל - מאוחדת יותר. כשטבחנו בנו בשבעה באוקטובר לא הבדילו בין דם לדם ולא שאלו על דעות פוליטיות. פשוט רצחו אותנו כי אנחנו יהודים וישראלים. האסון יצר אחדות, שבעיניי משימתנו הלאומית כיום היא לשמר אותה. אנחנו ב'ידידים' עושים את זה כל יום, כל היום, ולראות את החיבורים הנוצרים מכך זה דבר מרגש. לא סתם הסיסמא 'ביחד ננצח' קיבלה משמעות רבה ועוצמתית כל כך".

מאיר וינר, מייסד הארגון, הלך לעולמו לפני מספר חודשים. הוא בטח ייחסר ברוח האחדות שהשרה על כולם.

"זכיתי להכיר אותו בשלהי 2012, כשנתקעתי בעצמי והקמתי מיזם שכזה, כך שדרכנו הצטלבו עם רעיון ואידיאל משותף של סיוע בדרכים. מאיר תמיד דחף אותי להציע את הארגון קדימה בשביל עם ישראל, ובברכתו הצלחנו להביא את ידידים לאימפריה של ממש, אימפריה של ערבות הדדית בכל גווני הקשת הישראלית. רוח האחדות שהייתה משאת חיוו מנשבת בתוכנו והיא המצפן של הארגון. בצניעות ובעוונה שלו הוא העניק לנו את ההשראה להמשיך ולעשות חסדים. לאורו נלך".

"האחריות והראייה קדימה לטווח הארוך הם צרכים חיוניים כשעומדים בראש הפירמידה"

מלי בן ברוך שימשה בתפקיד סמנכ"לית הכספים של תאגיד המים "יובלים אשדוד" בטרם מונתה למנכ"לית. היא מספרת מהם הדברים שרואים מכאן שלא רואים משם, כיצד ניתן להתמודד ביעילות עם משברים, על העצמת עובדי התאגיד ועל ההישג הגדול שתרם לפתרון המגורים באשדוד | אסף לבנון

ביעילות ולהשלים סוף סוף את הפרויקט - הישג שאפשר לשחרר חסם בניה באשדוד לכ-15 אלף יחידות דיור, מבני חינוך, תרבות ופנאי."

עובדים מתורגלים, מיומנים ומחויבים

עצם המיקום הגאוגרפי של "יובלים אשדוד" הביא לכך שהמצב הבטחוני שהחל בשבעה באוקטובר הציב את התאגיד בעמדה מאתגרת. מלבד הקושי, המועקה ואתגרי כוח האדם עקב גיוס למילואים שאפיינו גופים רבים, התאגיד גם נאלץ להתמודד עם טילים שנפלו בעיר ועשרות אזעקות ששיבשו את השגרה. "הנכס הכי גדול שלנו הוא עובדי התאגיד. התפיסה הניהולית שלי היא העצמת העובדים, ראיית היתרונות שבהם והעצמתם, לא בכדי המובילות בתוך החברה היא גבוהה. עובדים מתקדמים, וזו אחת מהגאונות הגדולות שלי. העובדים ב'יובלים אשדוד' רתומים מתוך אחריות פנימית לא רק בגלל שהם 'צריכים לעשות'. זה הבדל עצום בשגרה ובוודאי גם בחירום. התפקוד במהלך מגפת הקורונה לימד את הארגון להיות גמיש ומסוגל להתאים את עצמו במהירות למצב. אם לא היינו גמישים - היינו מתקשים מאוד לעמוד בקצב האירועים הגבוה שאנו חווים בשנים האחרונות. מלחמת חרבות ברזל הביאה לעיכובים רבים שאינם תלויים בנו, ואת הצורך לתכלל הכל כדי לעמוד באתגרים ובביצוע הפרויקטים בזמן נתון. במקרה הנוכחי המשמעות הייתה להתאים את תוכניות העבודה, את התקציב ואת משך זמן הביצוע."

הייתה לכם היערכות מוקדמת בשגרה שסייעה לכם עם תחילת מצב החירום?

"כפי שצינתי, ההיערכות המוקדמת הראשונית שלנו מבחינת היא העובדים. עובדי 'יובלים אשדוד' מתורגלים, מיומנים ומחויבים - כך שברור שניתן לסמוך עליהם גם בעתות חירום. אנו נמצאים במקום שנתון לטווח הטילים מדרום. מכאן שהתאגיד מתרגל באופן שוטף תפקוד במצבי חירום שונים: רעידת אדמה, נפילת טילים, תרחיש עלטה, התקפת סייבר וכיוצא בזה. התרגולים מתבצעים בשיתוף עם הרשות המקומית, רשות המים ופיקוד העורף. כמו כן, רכשנו ציוד ייחודי לשעת חירום - ובכלל זה ציוד לאספקת מים במקרה של פגיעה בתשתיות, כשאנו מתרגלים אנו מתרגלים גם את פריסת הציוד ואספקת מים. דוגמה נוספת להיערכות מוקדמת היא מלאי אספקת מים שלנו, שאיתו ניתן לתת מענה בעת מצב חירום, במקרה שבו מתקיימת פגיעה בתשתיות. אנו יודעים לתת את המענה לתרחיש החירום השונים."

שיניתם תוכניות עקב המצב?

"במידה מועטה משום שאין לנו את הפרויקטילוגיה לוותר או להפסיק להעניק שירותים מסוימים. בתקופה כזאת מתודולוגיית העבודה צריכה להיות מצד אחד גמישה ולהתאים עצמה לאירועים המשתנים כגון מחסור בכוח אדם עיבוב באספקת ציוד ובין היכולת להמשיך ולספק את המוצר החיוני שאנו מחויבים לספק. בתקופה המורכבת הזאת אנו פועלים גם במתן פתרונות נקודתיים לכל עניין שמצריך זאת. מצד אחד אנחנו יודעים להמשיך בשוטף עם כל המגבלות שידוע לנו עליהן ומצד שני - תמיד יש לנו Plan B עבור אירועים שלא תלויים בנו."



צילום: יובלים אשדוד

מלי בן ברוך

כששואלים את מלי בן ברוך מה ההבדל התפיסתי בין להיות מספר 1 לבין להיות מספר 2 היא עונה: "בתפקיד סמנכ"ל מקצועי אתה בקיא היטב בתחום שאותו אתה מוביל והפריזמה שלך היא מצומצמת יותר. תפקיד המנכ"ל שונה מהותית באחריות, בסמכויות והיקף העבודה. כמי, שכינה כסמנכ"ל הכספים בתאגיד המים "יובלים אשדוד", ומונתה למנכ"לית - היא מציגה תפיסה ניהולית המשלבת חזון ויכולות ביצוע, לצד יכולת הנעת עובדים והעצמתם המובילה למחויבות של העובדים למען הלקוחות.

"כשמתיישבים על כסא המנכ"ל אתה מקבל את גודל האחריות בקביעת מפת דרכים ליעדים ארוכי הטווח של הארגון כולו ומוביל את התאגיד לביצועו. לשם כך, בתפקיד המנכ"ל אתה נדרש לסט כלים ניהוליים כמנהל הבכיר ביותר בארגון. לתפיסת, המנכ"ל נדרש ליכולת קבלת החלטות מהירה, להציג יכולת הסתגלות לשינויים, יכולת הצגת החזון בצורה ברורה, ביכולת הנעת עובדים ויזורה והתנהגות אתית. ידוע, ואני מאמינה בכך, שלהצלחה אבות רבים, אך במקרים הפוכים - המנכ"ל הוא הנושא באחריות. מוטלת עליו החובה לניווט החברה להצלחות ולעמידה באתגרים. זה ההבדל הגדול והמשמעותי ביותר בין מס' 1 למספר 2."

יש גם אחריות מיוחדת בניהול תאגיד מים. לא כל ארגון נושא על גבו את האחריות לכך שהאזרח לא ימצא את עצמו נטול מים בביתו.

"מים ושפכים הם מוצר בסיסי וחיוני מאוד. האנשים רגילים לפתוח את הברז ושייצאו ממנו מים, וגם לכך שיש מי שדואג שמי

השפכים יפנו באופן רציף. אנשים לא חושבים על המכניזם העצום העומד מאחורי זה, כל שכן בעיר גדולה ומתפתחת כמו אשדוד ולוקחים את התהליכים הללו כמובן מאליו. מאחורי ההליך הפשוט של פתיחת הברז - וצריכת מים ופינוי שפכים, קיימת מערכת שלמה ומורכבת מאוד שמאפשרת זאת. מדובר בתשתיות שרובן מתחת לאדמה שרבים לא מודעים להן. למעשה, באשדוד קיימים מאות ק"מ של צנרות מים וביוב, מתקני תשתית, בריכות מים, תחנות שאיבה, ומתקני על כדוגמת המט"ש. כל אלו פועלים - בזכות העובדים שלנו, כמובן, 24/7, 365 ימים בשנה, עם מינימום תקלות. לכך יש להוסיף את הצורך המתמיד בשדרוג ובניה של מתקנים וצנרות חדשות, הן בשכונות הוותיקות - החלפת צנרת ישנה והן במתחמים החדשים הנבנים בעיר. זו הסיבה שיש למנכ"לים של תאגידי מים לעתים תחושה של פספוס בכך שהלקוחות לא תמיד מודעים להשקעה העצומה כדי שבסופו של יום הם יקבלו את השירות הבסיסי - מים באיכות גבוהה בברז ופינוי השפכים."

מהם האתגרים היומיומיים של "יובלים אשדוד"?

"נתחיל בכך שבאחריות התאגיד לספק מים באופן שוטף ורציף ובאיכות הנדרשת, וכן לאיסוף השפכים בצורה רציפה ואמינה וטיהורם לרמת טיפול שמאפשר השקיה לחקלאות. ישראל היא בין המדינות המתקדמות בעולם בטיהור השפכים לצורך שימוש חוזר להשקיה חקלאית, ויובלים אשדוד השקיעה משאבים רבים לאפשר שימוש חוזר. תחזוקת תשתיות המים והביוב מחייבת

בניית מערך בקרה, כוח אדם מיומן ומחויב, קבלנים מקצוענים וזמינים ותפעול מחסן לוגיסטי שיאפשר תיקון תקלות בכל שעות היממה, לרבות שבתות וחגים לצורך החזרת אספקת המים ואיסוף השפכים בצורה המהירה והמקצועית ביותר. "יובלים אשדוד" מתמודד בנוסף עם אתגרים סביבתיים ייחודיים לעיר ששוכנת על רצועת חוף ונחל פעיל. כל הפעילות היום יומית של התאגיד, ובוודאי גם הפעילות ארוכת הטווח, מכוונות לשמירה על הסביבה. המשמעות בתחום הקמת התשתיות היא שאנו נדרשים למקצוענות והקצאת משאבים רבים לתכנון והקמת מתקני ותשתיות ביוב במי תהום - דבר שמייקר מאוד את עלות התשתיות ומביא לתוספת עלויות של מיליונים רבים בכל פרויקט. האתגר הוא להתאים את הפרויקטים לתעריפים המוגדרים בכללים של מועצת רשות המים ואנחנו מקפידים לעמוד בו."

מהו בעיניך ההישג הגדול ביותר שלך עד כה בתפקיד?

"השלמת שדרוג המכון לטיהור שפכים (מט"ש). כשנכנסתי לתפקיד זה היה פרויקט משמעותי ומורכב מאוד בהרבה היבטים, שנפרס על פני מספר שנים וסבל מבעיות רבות ועיכובים. הייתה דרישה ברורה של הרגולטורים לסיים את הרחבת המט"ש והפיתנו למתקן שמפיק קולחים לשימוש חוזר, וזאת בשל צמיחת העיר והתניית משרד הבריאות - בנייה חדשה בעיר עם שדרוג מכון הטיהור. כדי להתמודד עם האתגר המורכב פעלתי "לפרק" את הפרויקט לאבני דרך - פעולה שאפשרה מיפוי חסמים, תיעדוף שלבי פעולה ובניית צוות מחויב בראשוני להנעה וסיום הפרויקט. כך הצלחנו להתקדם

"התרגלנו לעולם משתנה שעובר משברים כמעט דרך קבע"

קבוצת גדות מבינה ששירות רציף ואספקת חומריה הם החמצן של התעשייה בישראל, ופועלת, לעתים תחת אש, לספק כימיקלים ושמנים ללקוחותיה שעבורם מדובר בעורק חיים. מנכ"ל הקבוצה, **עופר לינצ'בסקי**, מסביר כיצד יושמו במלחמה גם לקחי הקורונה ואיך מתגברים גם העובדים על הטראומה הלאומית | **אסף לבנון**

"קבוצת גדות כרוכה כמעט כולה בהפעלת תשתיות חיוניות ובמתן שירותים חיוניים לכלל התעשייה בישראל. במילים אחרות: שירות רציף בימים טובים וגם בימים קשים, הוא הבסיס לפעילותנו וליכולתנו ליצור אמינות מול הלקוחות. בימים דוגמת אלו מתחדד הצורך בקווי אספקה ובשרשרת אספקה החסינים לקשיים. אנו הקבוצה היחידה המפעילה קו כימיקלים ימי סדיר לישראל בפרט ולכל מדינות הים התיכון, ומצווים להמשיך ולקיים אותו גם כעת, אולי במיוחד כעת, כשאנו היחידים שמסוגלים לעשות זאת. היכולת שלנו להבטיח ללקוח שגם בימים קשים הוא יקבל את כל המוצרים שלנו באופן רציף - היא עורק החיים שלו".

את הדברים האלו אומר **עופר לינצ'בסקי**, מנכ"ל קבוצת גדות, הגוף המוביל במשק הישראלי בהפצת כימיקלים ושמנים. כחלוצת התחום בישראל (החברה הוקמה ב-1959 על ידי משפחת יוחננון ומאז 2014 נמצאת בבעלות קרן טנא וקרן Value LBH), היא מהווה קורת גג אחת וייחודית לכל שירותי ניהול ותפעול שרשרת הערך והאספקה לתעשייה בתחומה.

ששת עשורי פעילותה ביססו את קבוצת גדות כחברה מובילה ופורצת דרך לא רק בישראל אלא גם באירופה, שם היא מחזיקה את חברות הבנות: גדות בלגיה, גדות גרמניה וכמשיפ הולנד. ללקוחותיה בארץ ובחו"ל היא מספקת שירותים מגוונים בהתאמה מלאה לדרישותיהם ולצרכיהם: סחר והפצה לתעשיות השונות, אנרגיה, דפוס, שילוח ימי, פתרונות אחסון, מילוי ואריזה, הפצת מטעני צובר של כימיקלים, שמנים וחומרי תעשייה ועוד.

בישראל משרתת גדות כאלף מפעלים, כלומר את רוב אלו הקיימים כאן. לכן, כשהתחילה המלחמה, היה ברור למנכ"ל לינצ'בסקי ולצוות ההנהלה שהם חייבים לעשות הכל כדי להמשיך באווירת עסקים כרגיל.

"אופן הפעולה והדגשים השתנו והותאמו מיד למצב המלחמתי",

הוא מספר. "הודות לתקופה הקורונה, שבה כזכור היו סגרים ואוניות הפסיקו להגיע לנמלים מסוימים, לשרשרת האספקה שלנו הייתה כבר הכנה לא רעה. יצרנו אז מערכות 'חיסון' לחלק נכבד מהקשיים הנובעים משיבושים דרמטיים בשרשראות אספקה והפעלנו אותן עכשיו. יש לנו את נמל חיפה, את מסופי הכימיקלים, את פי גלילות שממנה מנופק מרבית הדלק בישראל, את צי האוניות שמפעילות את הקו הסדיר היחיד לישראל של כימיקלים או את מכליות הכביש שמביאות את המוצרים האלה למפעל של הלקוח עצמו. כל אלו המשיכו לעבוד כסדרם, לפחות מהצד שלנו, מה שקורה בעולם - זה כבר סיפור אחר. יצרנו מצב של שיח בינינו לבין חלק נכבד מהלקוחות שניסו לצפות מראש שיבושים באספקת חומרים מהעולם לישראל ונתנו מענה לחלק לא מבוטל מהם. נהלי הפעלת התשתיות החיוניות מתורגלים באופן שוטף בגדות,



עופר לינצ'בסקי

צילום: סם יאחזקאל

"אנו הקבוצה היחידה המפעילה קו כימיקלים ימי סדיר לישראל בפרט ולכל מדינות הים התיכון, ומצווים להמשיך ולקיים אותו גם כעת, אולי במיוחד כעת, כשאנו היחידים שמסוגלים לעשות זאת"

ועם תחילת המצב הם חודדו גם לעובדים. המלחמה הנוכחית אמנם מאוד טראומטית ברמת ההרגשה הלאומית, כולל אצלנו, אך מבחינה לוגיסטית היינו ערוכים היטב, טוב בהרבה ממה שהיינו לפני שנים לא רבות. התרגלנו לעולם משתנה כל הזמן ועובר משברים כמעט דרך קבע, כך גם השתפרה משמעותית היכולת להבטיח ללקוחות אספקת שירות הן של הובלה ימית, הן של פעילות הנמל ומסופי הכימיקלים והן במובן המסחרי".

להגיב בזמן אמת לשינויים

לינצ'בסקי מספר שהסיטואציה המלחמתית הציבה אתגרים חדשים לא מבוטלים. כך, למשל, קשיים שאליהם נקלעו מפעלים ביישובי עוטף עזה או בצפון המדינה גולגלו לפתחה של

גדות. "כגוף גדול וחסון אנו משתדלים לגבות ולעמוד מאחורי המפעלים הללו בשגרה ובחירום", הוא אומר. "אני בטוח שלאורך שנים התנהגות זו יצרה קשר עמוק של נאמנות הדדית. ישנם גם אתגרים מסחריים דוגמת הקיטון ב'תיאבון' לבצע עסקאות משמעותיות בימים אלו במשק הישראלי. אני מקווה שהמלחמה תסתיים בחודשים הקרובים והשוק יחזור לתפקד באופן סדיר יותר. בנוסף, בשנים האחרונות אנו משקיעים מאמצים רבים בפיתוח קשרים מסחריים עם העולם הערבי, בדגש רב על מדינות המפרץ, סעודיה וירדן. המצב ללא ספק צפוי לייצר עיכובים מסוימים במהלך הזה, שאני מקווה - ומאמין - שהם זמניים בלבד".

האם יש שוני בצרכי הלקוחות ובהתנהלותכם עמם?

"כן. הצרכים השונים יכולים לבוא לידי ביטוי בדרכים שונות. כך, לדוגמה, מגוון המוצרים וכמותם משתנה יום יום לאור הנסיבות, ותפקידנו להיות מאורגנים ולהגיב בזמן אמת לשינויים הללו. צורך כמעט טריוויאלי הוא עצם היכולת הפיזית להגיע עם חומרים למפעל שיושב על גבול לבנון או על גבול רצועת עזה. זה דבר שצריך לדעת לבנות ולבצע אותו, ובמובן הזה השינוי הוא עצום בתקופה מלחמתית, כולל פעמים שנהגי גדות מגיעים ללקוחות ממש תחת אש. עם זאת, אין ולו לקוח בודד שלא הצלחנו להגיע אליו, לא משנה מה מיקומו ומה הנסיבות - כולל עם חומרים מסוכנים - גם אם היה צורך בליווי צבאי. אני מאמין שזה הדבר הנכון לעשות גם לאומית וגם עסקית. אנו לא שוכחים לרגע שהמשך פעולתן של שרשרת האספקה ושל התשתיות שלנו חיוני לתנועת גלגלי המשק, ולכן גדות עושה כל מאמץ כדי לספק את כל צרכי הלקוחות. אני חושב שאנחנו עושים את זה לא רע, ושמרבית הלקוחות רואים את המאמצים הכבירים ואת היכולת דה פקטו לספק את צרכיהם גם בתקופה הזאת".

אילו פעילויות התנדבותיות אתם עושים במלחמה?

"הקמנו בשיתוף עם העובדים קרן תרומות לסיוע, שהסכומים בה הגיעו כבר למיליוני שקלים. חלקם הולכים לצרכי החיילים וחלקם לצרכי אזרחי העוטף המפונים. בנוסף, חברנו גם לצוות יוצאי שלדג ולמסעדת GDB והרמנו פוד טראק מיוחדת שעובר בין בסיסים, מוצבים ומשפחות מפונים ומפנקת אותם באוכל טעים. עובדי החברה מתנדבים בעלמה - חמ"ל העוסק במשלוחים ליחידות ולתושבים - ובחמ"ל של לב 1 - העוסק במארגזי אוכל למשפחות מפונים. צוותים שלנו פועלים עם 'אחים לנשק' בביצוע הובלות ציוד דרוש לכל חלקי הארץ. תרמנו ציוד דוגמת מיטות לינה בשטח, תיקים טאקטיים ובגדים לחורף. יצרנו שיתוף פעולה עם הארגון החינוכי ברנקה וויס כדי לסייע לשקם את מערכות החינוך של חלק מיישובי העוטף. עובדי החברה תורמים מכספים ומזמנם, והופתעתי לטובה מעד כמה עמוקה רוח ההתנדבות מכל קצוות קבוצת גדות".

חייבים לתגמל מצוינות ולהטמיע במגזר הציבורי את החדשנות שאנו מצטיינים בה במגזר האזרחי

ארי שטיינברג, מנכ"ל אשמורת מועדון האשראי וההטבות של הסתדרות המורים, מביט קדימה על התחום המקצועי ועל רווחת אנשי החינוך וההוראה. אחרי הצלחת וועידת אשמורת השלישית, הוא מתכנן לדבר על השינוי הנדרש בכל החזיתות: "חייבים שישתלבו במגזר הציבורי הכוחות החזקים ביותר שיש לנו, רק אז נוכל להשתקם מהמשבר" | בילי בסרגליק

לתוכן, כיום אנחנו מבינים ומכירים יותר בצורך בשינוי במגזר הציבורי שאחראי על ההתנהלות השוטפת של מדינת ישראל. חייבים שישתלבו בו הכוחות החזקים ביותר שיש לנו, שהמנהלים הטובים ביותר יוצבו בכל אחת מהפוזיציות המשמעותיות שקיימות במגזר הציבורי. רק אז נוכל להשתקם מהמשבר הזה ומכל ההתנהלות שהתרחשה אחריו.

"ברגע שהחלטות יתקבלו על בסיס מקצועי ולא פוליטי או מגזרי, יהיה פה הרבה יותר טוב לכולם ובכל פרמטר. עלינו לתמרץ מצוינות, ולהטמיע במגזר הציבורי חדשנות שאנו כה מצטיינים בה בשוק האזרחי, וחובה לצמצם את הפערים בשוויון בנטל. לא יכול להיות שאותם אנשים שתורמים כל כך הרבה עבור כולנו, יהיו אלו שישלמו את המחיר הכבד ביותר".

מהם לדעתך שלבי היציאה הלאומיים מהמשבר הנוכחי, כפי שאתה רואה אותם?

"השלב הראשון הוא ההבנה שרק ביחד נוכל לצאת מהמשבר הזה. יש לעשות הכל כדי להחזיר הביתה את תושבי הדרום והצפון שנעקרו מבתיהם בעל כורחם ולהסיר אקטיבית כל איום בטחוני. להשקיע בתשתיות שיובילו לצמיחה אחרי המורכבות שתהיה כאן. לתמרץ משמעותית את כלל מרכיבי החברה הישראלית לעשייה צבאית, ציבורית וחברתית, וכל אחד יידרש לתת מעצמו כדי לקבל הטבות. זה יכול להיות גיוס לצה"ל או שירות לאומי או השתלבות בארגוני חסד למיניהם ועוד. בנוסף, לתת הטבות משמעותיות למתגוררים ביישובי הספר".

התובנה המרכזית ששטיינברג מסיק מהמצב הנוכחי, ועם מבט קדימה להמשך השנה היא "שאינו לנו ארץ אחרת. אנחנו חייבים להשקיע את כל הנדרש בהסברה הבינלאומית שלנו כי לא יכול להיות שנגיע למצב שטובחים בנו ועדיין אנו נתפסים כאשמים".

האם הסברה ישראלית היא פעילות שאתה חושב לעשות במסגרת תפקידך?
"אני משמש גם כיו"ר מנהלת ליגת העל בכדורסל, ובמסגרת התפקיד הזה אני בהחלט עושה ומתכוון לעשות יותר בנושא. לקחתי את הקפטנים והקפטניות של קבוצות ליגת העל בכדורסל לסיור בבארי ובעוטף עזה, שם הם שמעו סקירה על מה שקרה ואנחנו מצפים שהם ידברו זאת בעולם. אני מתכוון להמשיך ולעשות את הסיורים הללו כי אין חשוב ממראה עיניים. יצרתי שיתופי פעולה עם קהילות בעולם סביב הספורט והכדורסל בעבור ההסברה הישראלית. אני מתכוון להירתם לכל יוזמה שתהיה אם תהיה שקשורה לנראות של ישראל כלפי חוץ".

איזה מסר אופטימי ולחג הפסח תרצה להעביר לציבור הישראלי בשעה מורכבת זאת?
"נוכחנו לדעת, ושילמנו על כך מחיר יקר, שהחברה האזרחית במדינת ישראל, היא הכי טובה תומכת נרתמת שיש בעולם כולו. אסור לנו לשכוח זאת, ונצמח עם זה".



ארי שטיינברג

"אחרי שמבינים את גודל האירוע ואת הסטירה שקיבלנו, אנחנו יודעים ומבינים יותר שיש צורך בשינוי במגזר הציבורי שאחראי על ההתנהלות השוטפת של מדינת ישראל. חייבים שישתלבו בו הכוחות החזקים ביותר שיש לנו"

של התלמידים דוגמת משחקים דיגיטליים חינוכיים שמוקנים על הרצפה. הכל אקטיבי כדי שהתלמידים לא ישעממו וישיארו ערניים. דבר נוסף שהוצג הוא ספריית הרצאות דיגיטליות עם השמות הכי מובילים בכל תחום עבור תלמידי בתי הספר".

מורים ומפונים

במהלך המלחמה נרתם אשמורת לעזור גם למפונים חברי הסתדרות המורים, אנשי צוות של המועדון הגיעו להתכנסויות בהם שוכנים המפונים ותרמו להם מחשבים וציוד לימודי נוסף. האם אתה יכול לתאר את נקודות החוזק שיש לפתח כדי לשרוד משבר בסדר גודל כזה, ואיך ניתן לצאת ממנו?
"אחרי שמבינים את גודל האירוע ואת המשבר שנקלענו

אלף. זה המספר של מחזיקי כרטיס האשראי של "אשמורת" - מועדון ההטבות והאשראי של הסתדרות המורים, שהפך במהלך המלחמה לכלי אפקטיבי ביותר עבור אנשי החינוך, שעל פי מנכ"ל החברה **ארי שטיינברג** השתמשו בו בעיקר לרכישת מזון. "היה ברור לנו שהאטרקציות שאנחנו מציעים פחות רלוונטיות בתקופה הזו, הישראלים יותר בבית ולכן ראינו צריכה משמעותית יותר של מזון. עם הזמן, אנחנו מבחינים גם בחזרה הדרגתית לשגרה".

בשנים האחרונות, אשמורת מבית הסתדרות המורים מנהלת, מנווטת ויוצרת פעילויות עסקיות וכלכליות עבור אנשי חינוך חברי הסתדרות המורים ובני משפחותיהם דרך כרטיס האשראי שלה. היא עושה זאת בימי שגרה ובימי חירום, ועל פי המנכ"ל שטיינברג מדובר בסכום סליקה שנתי של מעל ל-10 מיליארד ש"ח של מחזיקי כרטיס האשראי של אשמורת. "מאז כניסתי לתפקיד כמנכ"ל, ביצעתי שורת מהלכים ותהליכים שקידמו את ההבנה של אנשי החינוך וההוראה ששימוש בכרטיס אשמורת משמעותו רווח עבורם. בארבע השנים האחרונות אנחנו רואים קפיצה משמעותית במצטרפים למועדון ובכמות המשתמשים בכרטיס, זה מעיד על האמון שנותנים בנו אנשי החינוך וההוראה". בימי המלחמה, התאימה אשמורת את ההטבות הניתנות בכרטיס האשראי שלה לצרכים שעלו מהשטח. "בתחילת המלחמה הצענו הנחה של עד 50 אחוזי הנחה על מגוון מחשבים ניידים לצד מנעד רחב של מוצרי חשמל. בנוסף, הצענו הנחות משמעותיות ברשתות המזון, כמו למשל שובר של 20 אחוזי הנחה ב"קרפור", 10 אחוזי הנחה ברמי לוי ועוד. אנחנו תמיד ערניים לשינויים בצרכים ולרצונות של חברי המועדון. למשל, זיהינו צורך מוגבר בכל הקשור למזון ונתנו מענה מקסימלי לכך. לצד זאת, אנחנו כבר מזהים חזרה מסוימת לשגרה ורואים צריכה במגמת בעלייה בכל הקשור לתרבות, הופעות וסרטים. אנחנו רואים יציאה למסעדות ויציאה מהבית לבילוי, לנופש בישראל ובחו"ל, וזו מגמה בהחלט מעודדת".

החידושים של הוועידה השלישית

ב-26 במרס קיימה אשמורת את ועידת אשמורת השלישית למנהיגות החינוך בישראל באולם הכנסים "לאגו" בראשון לציון, שהתקיימה במעמד נשיא המדינה, מנכ"לית הסתדרות המורים, בכירי מערכת החינוך ובהשתתפות כלל המנהלים בבתי הספר היסודיים וחטיבות הביניים. הוועידה כללה תערוכת חדשנות שהציגה טכנולוגיות חדשניות בעולמות החינוך, בשילוב שיח והרצאות בנושא החזרה בזמן המלחמה, ההתמודדות בשטח של מנהלי מוסדות החינוך עם המצב.

מהם הטרנדים האחרונים בנושא החינוך שחשפתם בוועידה?
"כיתות דיגיטליות הנפרשות על הקרנה של 360 מעלות. למעשה, השיעור מוקרן על כל הקירות ועם פעילות אקטיבית

"פעלנו כולנו יחד כמקשה אחת כדי שהטיפול בכל עולה או חייל בודד לא יפגע"

המלחמה ברצועת עזה הביאה את ארגון "נפש בנפש" לחשב מסלול מחדש בטיפול בעולים חדשים ובחיילים בודדים. תשתית מבוססת בעלת ותק של 20 שנה אפשרה זאת, וכך היכולת לפעול גם בעתיד: "אנו בונים תשתיות שיכולו לטפל גם באלפים רבים של עולים שבתקווה יגיעו", מבטיח המייסד-שותף והמנכ"ל, הרב יהושע פס | אסף לבנון

העלייה והקליטה, הסוכנות היהודית, קק"ל ו-JNF ארה"ב. מאז היווסדו סייע הארגון בהעלאה לישראל של יותר מ-80,000 עולים התורמים לרווחת המשק הן מבחינה כלכלית והן מבחינה תרבותית ודמוגרפית. הארגון פועל להסרת מכשולים מקצועיים, לוגיסטיים וכלכליים, הן בתהליך העלייה והן במהלך השהות בארץ. במקביל, הוא פועל לייצוג האינטרסים של האוכלוסייה הייחודית הזאת אל מול הרשויות, תוך פתיחת חסמים בירוקרטיים.

על פי מחקר שנערך על ידי דלויט ישראל, התרומה הכלכלית הישירה של עולי "נפש בנפש" על המדינה נאמדת בכ-10.1 מיליארד שקל בשני העשורים האחרונים. כשמדובר בחיילים בודדים - לצה"ל הסכם רשמי עם הארגון, המגדיר אותו כאחראי לרווחתם, ופס מספר שכ-80% מהחיילים הבודדים שעולים לישראל מעוניינים לשרת בצה"ל בשירות קרבי משמעותי.

מלחמת "חרבות ברזל" הציבה בפני הארגון שורה של אתגרים. מלבד פעילות החירום המיוחדת, הוא נדרש גם להמשיך לטפל בעבודה השוטפת והיומיומית שלו. מעבר לכך - חלה קפיצה אדירה בבקשות לעלייה לארץ, כך שגם הפעילות השגרתית גדלה.

באילו כלים אתם משתמשים כדי לצלוח את המשבר?

"אני לא בטוח שיצרנו כלים חדשים. התשתית שבנינו במשך עשרים שנה מסוגלת להתמודד עם האתגרים. יש לנו צוות נפלא וכולם בו פועלים במלוא המרץ, עם תוספת שעות עבודה מדי יום ושיתופים מדהימים לדרך כמו משרד העלייה והקליטה והסוכנות היהודית. אנו בונים תשתיות שיכולו לטפל גם באלפים רבים של עולים שבתקווה יגיעו. יש לנו את התשתית, הידע והכלים על מנת להמשיך לסייע לאלו שסומכים עלינו. המשימה חשובה מדי מכדי לא למלא אותה. יש לנו כאן משפחות עולים שזוהי החוויה המשברית הראשונה שלהם. הילדים של חלקם כבר גויסו לצבא. המשפחות אמנם עלו לארץ עם ההבנה שהילדים יתגייסו, אבל לא העלו על דעתם שהם ימצאו את עצמם לוחמים באמצע עזה. אנחנו חייבים לחזק אותם, לספק מידע, ללוות אותם יד ביד. המציאות הישראלית-מלחמתית זרה לחלוטין לרבים מהם. בתחילת המלחמה הטסנו שלושים עולים וכבר בטיסה הסברנו להם מה זה אזהקת 'צבע אדום' ומה עושים בה וכשעתיים אחרי הנחיתה הם כבר חוו אזהקה ראשונה. זו סיטואציה לא פשוטה ואנו כאן כדי לתווך להם את המציאות ולהיות שם בשבילם בכל רגע".

יש עולים חדשים שלאור המצב מתחרטים על עלייתם?

"אף אחד. נהפוך הוא. הם עלו עם עיניים פקוחות ודווקא בתקופה הזאת מרגישים שייכים מתמיד. הם חשים חום ואחדות ומקבלים חיבוק מהסביבה. הם חלק מהקהילה וחלק מהתרבות ומצאו כאן את מקומם. לצערנו, ישנם גם כאלו שאיבדו בנים בקרב. אבל דווקא מהמקום של השכול והעצב, צומחת פה רוח חדשה, שמשותפת לעולים חדשים ולצברים. רוח של אחדות ושייכות למשהו גדול ורחב יותר וזה מה שמעמיק את השורות שלנו לארץ שלנו, כדי שמשם נצמח חזקים יותר כדי לוודא שמותם לא יהיה לשווא. מהמקום הזה יש נקודת חיבור משותפת לכולם וזה גם חלק מההבנה של מה זה להיות ישראלי. גם אלו שהבנים שלהם לוחמים בעזה אומרים דבר דומה: 'לא ישנתי כבר שלושה חודשים. עכשיו אני מרגיש כישראלי'".



צילום: יונת שילר

צעירות שעלו לארץ לאחר תחילת המלחמה



צילום: שחר עזרן

חתימה על הסכם לתוכנית לאומית לעליית רופאים בכנס MedEx



צילום: יונת שילר

משפחת עולים שעלתה בקיץ האחרון בטיסת הצירטר של "נפש נפש"

דווקא מהמקום של השכול והעצב, צומחת פה רוח חדשה, שמשותפת לעולים חדשים ולצברים. מהמקום הזה יש נקודת חיבור משותפת לכולם וזה גם חלק מההבנה של מה זה להיות ישראלי"



צילום: יוסי צבר

הרב יהושע פס

התשתית מסוגלת להתמודד

ארגון "נפש בנפש" הוקם ב-2002 על ידי הרב יהושע פס ואיש העסקים טוני גלברט. מטרתו הייתה לקדם את העלייה היהודית לישראל מצפון אמריקה, וזאת בשיתוף משרד

ל היות חייל בודד או עולה חדש זו חוויה מאתגרת. להיות אחד מאלו (או גם וגם) בזמן מלחמה זו חוויה מאתגרת אף יותר: לחיילים הבודדים אין את המארג

המשפחתי שיתמוך בהם, ולעולים החדשים מתווספים האתגרים שמוליד המצב הבטחוני, לאלו הקבועים של התאקלמות בסביבה חדשה וזרה. כבר 20 שנה, ארגון "נפש בנפש" מסייע לעולים חדשים מצפון אמריקה ולחיילים בודדים מרחבי העולם, ובעקבות המלחמה והמצב הבטחוני היה ברור לארגון כי עומדת בפניו משימה חשובה במיוחד: להתאים את התמיכה הניתנת בקביעות לשתי קבוצות אלו למצב הקיים.

עם פרוץ המלחמה, מיהר הרב יהושע פס, מייסד-שותף ומנכ"ל "נפש בנפש", לבצע שורה של פעולות עבור העולים והחיילים הבודדים. ארגונו חילק מענקים כספיים למשפחות עולים חדשים שסבלו מנזקים לבתייהם בעקבות המצב, כאלו שפנו מבתייהם או שמי מבני הבית אושפז. כמו כן, הארגון מימן טיפול נפשי בחינם ליותר ממאה משפחות, מימן חתונות לחיילים בודדים שהתקיימו בבית "נפש בנפש" בירושלים ("חייל יצא לאפטר מעזה וממש באותו יום חיתנו אותו", מספר פס). בנוסף לכל זאת, עודד הארגון פעילויות המשלבות בין שתי האוכלוסיות ותמך בעולים חדשים שהרימו יוזמות עבור חיילים.

"זה היה צעד טבעי ומתבקש שנתמקד באוכלוסיות שאנחנו אחראים עליהן בשוטף", אומר פס. "אלפי חיילים בודדים גויסו למלחמה, כך שתמיכה בהם היא תמיכה במאמץ המלחמתי - וההיפך. הקמנו מוקד הפועל 24/7 שיתמוך בהם ובמשפחות בחו"ל, שצמאות למידע על יקיריהם שאינו בהכרח זמין עבורן. יחד עם JNF ארה"ב וארגון ידיד צה"ל בארה"ב (FIDF), מימנו טיסות לישראל מכל העולם להורים של חיילים בודדים. כשנפלו בקרב חיילים בודדים - צוות שלנו נכח בכל הלוויה ושבעה. עוד היינו בקשר עם משפחות אמריקאיות שבניהן ובנותיהן נחטפו לשבי החמאס, תמכנו וסייענו ככל האפשר".

דרך נוספת לסייע למאמץ המלחמתי הייתה באמצעות שיתוף פעולה עם משרד העלייה והקליטה, משרד הבריאות והסוכנות היהודית; סייענו בגיוסם של רופאים מהעולם שיגיעו לישראל כדי לחזק את התשתית הרפואית במצב החריג, שבו בתי החולים מתמודדים עם פצועים רבים. בשיתוף משרד הבריאות נוצרה רשימה של רופאים יהודים המעוניינים להתנדב, נבדקו הרשימות הדרושים ורמת העברית. כל רופא שאושר - הוטס לישראל על ידי הארגון תוך 24 שעות. "ברשימה נכללו אלפי רופאים וברגע שמשרד הבריאות הזדקק לרופא - התקשרו אלינו. 'שידכנו' בין הרופא לבית החולים וליווינו את התהליך לכל אורך הדרך - עד לרמת השכרת רכב וטיפול בהזמנת חדר במלון", מספר פס.

עד כמה הייתם ערוכים לביצוע פעולות בלתי צפויות דוגמת אלו?

"אנחנו בוגרי תקופת הקורונה, שלימדה אותנו להיענות באופן מיידי למצבי חירום בלתי צפויים. באותה תקופה היינו צריכים לעשות שינויים דרמטיים ולהבין איך נכון ויעיל להמשיך לשרת את הקהילות שלנו. הפעם המצב היה דרמטי עוד יותר, שכן בנוסף למצב החירום המפתיע - כולנו גם היינו כואבים, מדוכאים ומלאי דאגה. אך למרות האתגרים הנפשיים ועל אף ש-14 אנשי צוות מתוך הארגון גויסו למילואים - הצלחנו לבצע את משימותינו, בהיעדר כוח אדם - עובדי הארגון מילאו תפקידים של חבריהם, ופעלנו כולנו יחד וכמקשה אחת על מנת שהטיפול בכל עולה או חייל בודד לא יפגע".

"כל שדרת ההנהלה התגייסה כדי שהסטודנטים שבחזית יסיימו את התואר בהצלחה"

עם פרוץ המלחמה בעזה נקטה אוניברסיטת בר-אילן שורה של מהלכי סיוע לסטודנטים בצד הכלכלי, האקדמי והרגשי. מנכ"ל האוניברסיטה והמשנה הבכיר לנשיא, **זהר ינון**, מגלה מה הסוד לניהול מוצלח של אופרציה סבוכה של שני קמפוסים, בר"ג ובצפת, עם אלפי סטודנטים ועובדים, וגם צופה קדימה: קליטת סטודנטים יהודים מחו"ל | אסף לבנון

"אנחנו הגב שלך". זהו הסלוגן המוביל של אוניברסיטת בר-אילן המיועד לכל הסטודנטים שמלחמת "חרבות ברזל" שינתה את מציאות חייהם ללא היכר. לכל מי שגויסו למילואים, פונו מביתם או חשים תעוקה נפשית - מספקת האוניברסיטה את כל הביטחון והתמיכה הנדרשים. כך, למשל, בחודשים שעברו מתחילת המלחמה ביצעה האוניברסיטה שורה ארוכה של מהלכים כדי לסייע ללומדים אצלה, רבים מהם פעילויות ייחודיות.

"בר-אילן הובילה את מתווה חזרה ללימודים של משרתי המילואים וכוחות הביטחון וקיימה עבורם שבוע ממוקד להשלמות כדי להכניס אותם בחזרה לעניינים", אומר זהר ינון, מנכ"ל אוניברסיטת בר-אילן והמשנה הבכיר לנשיא. "המאמץ הגדול ביותר היה עם הסטודנטים של שנה א', שעוד לא הספיקו להכיר ולהבין מה זה אוניברסיטה. הפקולטות והמחלקות עשו מאמץ כדי לגשר על כך ולהקל עליהם להשלים את הפערים".

עד כמה הייתם מוכנים למצב החירום?

"כמו את כל המדינה, המצב החדש תפס אותנו בהפתעה גמורה אבל השתמשנו בניסיון שלנו מהקורונה ומהר מאוד התעשתנו. כבר ב-8.10 הקמנו תשעה צוותים שטיפלו בהיבטים שונים של המצב, תוך מתן דגש הן לתמיכה אקדמית והן לתמיכה כלכלית ורגשית. לדוגמה: מי שגויס למילואים של מעל ל-60 יום קיבל מלגה של 6,000 שקל. אם הוא גם גר במעונות הסטודנטים - כיסיו לו מספר חודשי שכירות, כך שבפועל הוא קיבל מהאוניברסיטה 12,000 שקל. חילקנו קרוב ל-15 מיליון ש"ח במלגות לסטודנטים שגויסו למילואים - הכל מכספי האוניברסיטה ועל בסיס תרומות מידידי האוניברסיטה בישראל ובחו"ל. יכולנו לעשות זאת מכיוון שבשנים האחרונות בר-אילן התייצבה מאוד פיננסית ומראה שיפור בכל הפרמטרים הכלכליים-עסקיים שלה".

גם בתחום האקדמי באתם לקראתם.

"במסגרת התמיכה האקדמית, קיצרנו את הסמסטרים, המרנו חלק מהבחינות בעבודות בית, קבענו מועדים מיוחדים לבחינות, הכפלנו קורסים והגברנו תרגולים ושיעורי עזר. פיתחנו במערכת המחשוב פיצ'ר שבעזרתו כל מרצה בכל קורס יכול לדעת בלחיצת כפתור כמה מילואימניקים יש לו כרגע בקורס, ולהתארגן לכך בהתאם. כפי שעשינו בקורונה, הפעלנו מערכת של שידורי הרצאות והקלטות. מי שיכול להצטרף בלייב מרחוק - מוזמן, ומי שלא - יכול לקבל הקלטה של ההרצאה".

ומה בן הרגשי?

"גם עליו שמנו דגש. התקשרנו ל-20,000 סטודנטים בין פעמיים לשלוש כדי לבדוק עם כל אחד ואחת מה מצבם, איפה המלחמה פוגשת אותם ואיזה סיוע אנחנו יכולים לתת. הגדלנו מאוד את שירותי הייעוץ הפסיכולוגי שלנו. מיד עם תחילת המלחמה הפעלנו קו תמיכה רגשית עבור הסטודנטים - וגם עבור הציבור הרחב. גם עכשיו יש לנו בכל מחלקה עובד/איש סגל שהוא איש קשר ראשון למילואימניקים שלנו. בנינו קהילה שעוטפת, מחבקת ומשתדלת לעזור בכל דרך. כל



זהר ינון

צילום: יורם אשל

"הרמה הגבוהה לא ירדה גם בתקופה הנוכחית. אנו ממשיכים לייצר מחקר ולאחרונה סיכמנו עם קבוצת מבטח-שמיר השקעה בסך של שישה מיליון דולר בתוכנית Ventures Unbox, במודל ייחודי שבו חוקרים מוכשרים ליזמות"

שדרת ההנהלה התגייסה למשימת התמיכה בכל המישורים, בסטודנטים ובעובדים. רתמנו את הרקטור, סגן הרקטור, פורום הדיקנים - משם זה השתרשר לראשי מחלקות האקדמיות ולכל חברי הסגל האקדמי והמנהלי. הקמנו את "פורום חרבות ברזל" שמתכנס מדי יום ראשון ומהווה פלטפורמה למעקב ובקרה בכדי לוודא שההחלטות מיושמות בפועל. הכל כדי לעטוף בצורה מחבקת, לספק מענה לכלל המצבים שיצרה המלחמה ולטפל בחבר'ה שלנו".

מספר הסטודנטים עולה - וגם רף הקבלה

זהר ינון, בעצמו בוגר בר-אילן בתואר ראשון ושני, נכנס לתפקידו לפני שש שנים, לאחר שמילא שורה ארוכה של תפקידים בסקטור הציבורי והפרטי. את דרכו המקצועית החל באגף התקציבים במשרד האוצר ובהמשך היה מנהל פיתוח עסקי ויועץ בכיר למנכ"ל קבוצת שיכון ובינוי אחזקות, סמנכ"ל כספים של התעשייה הצבאית וסמנכ"ל פיתוח עסקי של קבוצת גרנית הכרמל השקעות. עוד כיהן כדירקטור בחברות ציבוריות וממשלתיות שונות, חבר בנבחרות הדיקטורים ויו"ר הדיקטוריון בפועל והמייסד של החברה הממשלתית "דירה להשכיר".

את אוניברסיטת בר-אילן הוא מגדיר כ"נושאת מטוסים", ומסביר: "אלו שני קמפוסים, אחד ברמת גן והשני בצפת שהפכה לחזית. הקמפוסים כוללים אלפי סטודנטים ועובדים. מנכ"ל אני אמון על טיפול בשורה ארוכה של צדדים שאינם

אקדמיים: כספים, שיווק, משאבי אנוש, שירות לסטודנטים ולסגל, תשתיות ומערכות התקשוב והמידע, תפעול, תחזוקה, פיתוח, תכנון, סטטוטוריקה, לוגיסטיקה, רכש, יבוא, בטחון ובטיחות ועוד. מה שמסייע לי לנהל את הזרועות הללו ביעילות הוא שיתוף הפעולה העמוק והרחב הקיים בין אנשי הניהול לאנשי האקדמיה בבר-אילן. יש כימיה טובה בין האקדמיה לגופי הניהול - שזה לא דבר מובן מאליו, דבר שקשה מאוד להגיע אליו. בדרך כלל המקרה השכיח במוסדות הוא שישנם חיכוכים ועפים שבבים. כאן יש שת"פ מצוין - והסטודנטים והסגל שלנו מרוויחים מזה".

הדגש על התמיכה במצב החירום לא פוגע בהעמקה האקדמית?

"בר-אילן יש נתון מעניין: במשך שש השנים האחרונות שיעור הגידול של הסטודנטים שלנו הוא הגבוה ביותר - אך זה לא בא על חשבון האיכות. להיפך, מספר הסטודנטים גדל ובמקביל גם רף הקבלה נמצא במגמת עלייה מתמדת. הרמה הגבוהה לא ירדה גם בתקופה הנוכחית. אנו ממשיכים לייצר מחקר ולאחרונה סיכמנו עם קבוצת מבטח-שמיר על השקעה בסך של שישה מיליון דולר בתוכנית Ventures Unbox, תוכנית במודל ייחודי בה חוקרים מוכשרים ליזמות. זוהי תוכנית מיוחדת, כי ברוב האוניברסיטאות ישנן תוכניות שנותנות טעימה מיזמות לסטודנטים בתואר ראשון בעוד שאנחנו מכניסים את החוקרים למים

העמוקים ולעיתים סוערים של עולם היזמות, לוקחים אותם למקום הכי מאתגר. דוקטורנטים, פוסט-דוקים ופרופסורים הופכים לשותפים-מייסדים (co-founders) מעורבים ופרו-אקטיביים בתוך סטארט-אפ שנולד במעבדה שלהם. בנוסף, זכינו בפרויקט של משרד המדע שבמסגרתו אנו מקימים מיזמים משותפים עם בית החולים שיבא ופותרים אתגרים ובעיות של עולם הרפואה".

אתה מזהה כבר סמנים של יציאה מהמשבר והתאוששות מהמלחמה?

"לצערי, עוד אי אפשר להגיד את זה. להיפך, אני חושב שמבחינה רגשית יש לצפות לבעיות שעוד יגיעו אלינו בהמשך - בעיקר מצבי פוסט טראומה. הרבה מאוד סטודנטים כבר קיבלו צווי מילואים להמשך השנה והשאלה היא איך זה ישפיע על השנה האקדמית שלהם. בהיבט אחר, צריך לראות איך גל האנטישמיות בעולם ישפיע על היכולת של אקדמאים ישראלים לצאת לפוסט-דוק בחו"ל ואיך הוא ישפיע על אלו שכבר יצאו ורוצים לחזור ארצה. פה אני דווקא רואה משהו חיובי, אבל יש צורך להיערך מבחינת תשתיות המחקר כדי לקלוט אותם. בנוסף ובמענה לגל העכור של אנטישמיות בקמפוסים בארה"ב, בר-אילן יוצאת בשלל תוכניות חדשות שמכוונות לסטודנטים יהודים מחו"ל. גם כך אנחנו מעין זרוע ארוכה של משרד הקליטה. יש אצלנו מאות סטודנטים במעמד של עולים חדשים. לבר-אילן היסטוריה ארוכה של קליטת עלייה והיא בהחלט אחת הפלטפורמות האפקטיביות ביותר לכך. כשחבר'ה צעירים מגיעים ארצה ועוברים דרכנו - זה נותן להם את הטרנספורמציה לישראליות בצורה הטובה ביותר".

אין ל-ALS תרופה כיום, מציאת אחת היא שליחות אמיתית

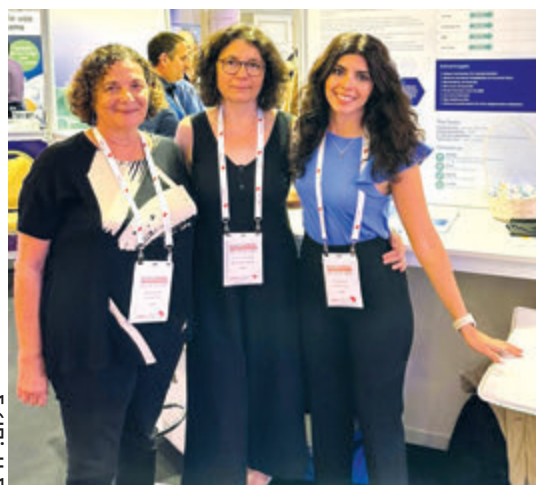
עד שנת 2050 צפויים לחלות כ-14 מיליון בני אדם במחלות ניווניות של מערכת העצבים. בחברת נויורומגן פארמה שהוקמה ב-2021 הצליחו תוך זמן קצר להגיע לשורה של הישגים, המקדמים את תהליך הפיתוח של חומרים ייחודיים כתרופה אפשרית למחלות ניווניות של מערכת העצבים. מקימת החברה, פרופ' אסתר פריאל, מספרת מדוע בחרה דווקא את התחום המאתגר | אסף לבנון



פרופ' אסתר פריאל

צילום: יח"צ

"משקיעים רבים יושבים כיום על הגדר ואני מכירה חברות כמונו שנאלצו להיסגר. תהליך פיתוח תרופה דורש הרבה מאוד כסף והרבה מאוד חברות פארמה נופלות שם, אנחנו נמצאים במצב טוב כי התקדמנו בצעדי ענק"



צילום: יח"צ

צוות ההנהלה של החברה. מימין לשמאל: אינג. דניאלה בוחניק סמנכ"לית תפעול, ד"ר הלנה גרינברג-רשי סמנכ"לית פיתוח עסקי ורגולציה, פרופ' אסתר פריאל, סמנכ"לית.

כזה חברת פארמה עושה את הכל כמו שצריך - הסיכוי לקבל אישור לניסויים בבני אדם גבוה יותר. זו הייתה האסטרטגיה העסקית הראשונה שלנו - והיא הוכיחה את עצמה". על פי הערכות, עד 2050 יחלו במחלות ניווניות של מערכת העצבים כ-14 מיליון בני אדם בעולם, כך שיש צורך ברור בפיתוח תרופות למחלות אלו. "נוירומגן פארמה באה עם קונספציה רוקחית חדשה. רוב התרופות כיום מעכבות חלבונים, אנזימים או תהליכים בגוף האדם. אנחנו פיתחנו מולקולות כימיות

שהן ייחודיות מסוגן בעולם. הן מגבירות את הביטוי של אנזים/חלבון חשוב בתא הנקרא טלומראז, שיש לו תפקיד מרכזי במניעת הזדקנות התא וביכולתו של התא להתגונן מפני נזקים. ניסויים שביצענו הוכיחו שכשהמולקולות הללו מוזרקות לעכברים המפתחים ALS ומראים תסמינים זיהם לאלה המתקבלים באדם - הן מצליחות לגרום להאטה משמעותית מאוד בהתפתחותה של המחלה, להגברה במספר תאי העצב הבריאים ולהגברת תוחלת החיים של העכברים. זו פריצת דרך מדעית ממשית, שזכתה לפרסומים בירחונים מדעיים מכובדים ומובילים בתחומם".

עם הקמתה גייסה "נוירומגן פארמה" כמה מיליוני דולרים בהשקעה התחלתית ממשקיעים פרטיים, וזכתה להכרה ולמענק השקעה של רשות החדשנות. בשנה שעברה, קיבלה החברה מה-FDA אישור של תרופה במחלת יתום (ODD) המכיר בחומר שהחברה מפתחת כמיועד לטיפול במחלת ALS. הכרה זו מקנה לחברה בלעדיות של שבע שנים בשוק האמריקאי מהנקודה שבה תצא התרופה לשוק.

"פיתוח תרופה הוא תהליך ארוך מאוד הדורש משאבים רבים", אומרת פרופ' פריאל. "המטרה העיקרית שלנו היא לבצע את כל המחקר והפיתוח הדרושים כדי להגיע לקבלת אישור לניסויים בבני אדם מטעם ה-FDA. כל התהליך דורש ייעוץ מדעי ותעשייתי אינטנסיבי, ולכן יש לנו בחברה ועדה מדעית מייעצת המורכבת מבכירי רפואה ותעשייה. אנו עובדים באופן שוטף עם יועצים ומומחים, כשהצוות הפנימי שלנו מורכב מאנשי מקצוע מובילים בתחומם".

את ממלאת הן את תפקיד המנכ"ל ואת תפקיד מנהלת המחקר והפיתוח. קשה לחבוש שני כובעים?

"בעת הקמת החברה היה לנו מנכ"ל, אבל הוא עזב והמשקיעים והדיקטוריון החליטו לתת לי את התפקיד. יש בכך הגיון מכיוון שהפיתוח של החברה מגיע מטכנולוגיה שהיא שלי, אני מכירה אותה הכי טוב כי אני פיתחתי אותה. לנהל חברה כזאת ובמקביל להוביל את המחקר והפיתוח בה אינו דבר פשוט, במיוחד כשהיא יחסית בתחילת דרכה. זה מצריך ידע נרחב מאוד בתהליכי פיתוח תרופה לבני אדם וגם ידע ויכולות בניהול. הגישה שלי לניהול היא לא לעבוד לבד, אלא בעבודת צוות. לכן, העבודה המשותפת פה הדוקה מאוד. גם במחקר עצמו, שאותו ביצעתי בכל שנותיי באוניברסיטה, עבדתי עם צוות. אני מאמינה באנשים שחושבים ביחד, שעושים סיעור מוחות ביחד, לא באדם אחד שמאמין שאצלו נמצאות כל התשובות. תמיד צריך לשמוע גם מאחרים ומומלץ לעשות את הכל ביחד".

מה היה האתגר המוביל שלכם עם פתיחת החברה?
"לאיזה כיוון לפנות. החומרים שפיתחנו באמצעות הטכנולוגיה שלנו טובים להרבה מאוד אינדיקציות. ניתן לקשור אותם למחלות ניווניות של מערכת העצבים, לפריות, לאנטי אייג'ינג, לגידול שיער ואפילו לקוסמטיקה. יש לנו למעלה מ-30 פטנטים מוגנים.

הבחירה שלנו הייתה ללכת על מחלות ניווניות של מערכת העצבים עם דגש על ניוון שרירים. אין למחלה תרופה כיום, כך שמציאת אחת היא שליחות אמיתית. בנוסף, אם נמצא

קטנות המכונות AGS, שהן ייחודיות מסוגן בעולם. הן מגבירות את הביטוי של אנזים/חלבון חשוב בתא הנקרא טלומראז, שיש לו תפקיד מרכזי במניעת הזדקנות התא וביכולתו של התא להתגונן מפני נזקים. ניסויים שביצענו הוכיחו שכשהמולקולות הללו מוזרקות לעכברים המפתחים ALS ומראים תסמינים זיהם לאלה המתקבלים באדם - הן מצליחות לגרום להאטה משמעותית מאוד בהתפתחותה של המחלה, להגברה במספר תאי העצב הבריאים ולהגברת תוחלת החיים של העכברים. זו פריצת דרך מדעית ממשית, שזכתה לפרסומים בירחונים מדעיים מכובדים ומובילים בתחומם".

אטרקטיביים בזכות ההישגים

בשנת 2022 קיבלה פרופ' פריאל את אות יקירת העיר באר שבע על פעילותה ועשייתה המחקרית, הניהולית והחינוכית יוצאת הדופן. בין הנימוקים: היותה דמות מופת וחיקוי שבחרה לבנות את חייה המקצועיים והאישיים בעיר הולדתה באר שבע, עשתה חיל מדעי ואקדמי והביאה כבוד רב לאוניברסיטה ולעיר באר שבע. גם עם פרוץ המלחמה והמצב הבטחוני המחמיר, המשיכה החברה לעבוד בבית הגנב בין ירי הטילים והאזהקות כדי לקדם את היעד שהציבה לעצמה. "במהלך התקופה היו עובדים מהדרום שלא יכלו להגיע לעבודה עקב המצב הבטחוני, היו כאלו שגויסו למילואים - וכדומה", אומרת פרופ' פריאל. "אבל לא הרמנו ידיים, המשכנו להתקדם ואנו מאמינים

שההשקעה הנכונה תוביל אותנו ליעדים שקבענו לנו". פרופ' פריאל מספרת שלפני המלחמה שקלה החברה להגיש בקשת מימון לקרן של איחוד האמירויות - אך הרעיון ירד מהפרק עם פרוץ הקרבות. בימים אלו עמלה החברה על סבב השקעה נוסף, שיאפשר ביצוע ניסויים פרה-קליניים, ניסויי רעילות וניסויי בטיחות. "מדובר בסכומים גדולים של למעלה מ-14 מיליון שקל ולכן זהו לא תהליך פשוט, והמלחמה ודאי לא הקלה עליו", היא אומרת. "משקיעים פרטיים יושבים כיום על הגדר ואני מכירה חברות כמונו שנאלצו להיסגר. תהליך פיתוח תרופה דורש הרבה מאוד כסף והרבה מאוד חברות פארמה נופלות שם, אנחנו נמצאים במצב טוב כי התקדמנו בצעדי ענק. בתקופה של פחות משנתיים קיבלנו אישור הכרה ODD של ה-FDA, הצלחנו לפתח פורמולציה חדשה וחשובה, כולל להעביר אותה לסיתזה תעשייתית - כלומר יכולת ייצור כמויות גדולות של החומר - הישג לא טריוויאלי. העברת חומר לסקאלה תעשייתית היא אחד המכשולים הגדולים בתעשייה, כך שבזכות ההישגים שלנו אנחנו די אטרקטיביים".

מה סטטוס סבב ההשקעה?

"המשקיעים שלנו רוצים להמשיך איתנו לסבבים הבאים, אנחנו מדברים עם משקיעים נוספים ובסך הכל מאוד אופטימיים, כי כבר הצלחנו להשיג משקיעים שביחד איתנו מאמינים בטכנולוגיה שפיתחנו וביכולותינו. כשנשיג את ההשקעות הנוספות הדרושות - נמשיך לפתח את החומרים שלנו בקצב הרצוי. כרגע, אחת המטרות שלי כמנכ"לית היא להחזיק את החברה על פני המים. לעשות את הדברים הנחוצים, להמשיך בתהליך הפיתוח - אבל להשתדל מאוד לשמור על התקציב שיש לנו".

"התקופה הזאת המחירה את החוזק שלנו"

כשבונים ארגון עם עמוד שדרה יציב הפועל לאורה של אסטרטגיה ברורה - ניתן לא רק לצלוח משברים, אלא לסייע גם לאחרים במהלכם. כך הוכיחה בתקופת המלחמה קבוצת בזלת בהובלתו של המנכ"ל והמייסד מאיר אריאל, שמאמין בתכנון כל הדרך להפיכת החברה לאחת הגדולות בעולם | אסף לבנון

זמן קצר לאחר פרוץ מלחמת "חרבות ברזל" ברצועת עזה, התחיל ספק של קבוצת בזלת "לעשות פרצופים". המצב החדש גרם לו לרצות להסתיר את קשריו המסחריים עם ישראל, והוא הציע להמשיך לעבוד עם הקבוצה - אך תוך שימוש במעקף מתחת לפני השטח. מנכ"ל בזלת מאיר אריאל לא חשב פעמיים - הוא שילח את הספק לדרונו ומצא במהרה ספק חלופי. "הבהרנו שסידור כזה לא מתאים לנו", הוא אומר. "שמרנו על ההחלטה לא לערבב פוליטיקה בעסקים והמשכנו לעבוד".

כבר 13 שנים שקבוצת בזלת ממשיכה לעבוד ולהתפתח. היא נכנסה לשוק הקנאבים הישראלי ממש כשהיה בראשית דרכו, תחילה כחברה שעיקר עבודתה היה שיוע ויצור באסדרה הישנה, וכן הדרכות למטופלי קנאבים חדשים. עם הסדרת התחום בישראל הקימה החברה מפעל המשתרע על פני 15,000 מטר, המאפשר לה להציע כיום את מגוון שמני הקנאבים והתפרחות הגדול ביותר בשוק. השמנים שלי החברה אינם גנריים, אלא כאלו המועשרים בטרפנים - דבר המייחד אותה בשוק הישראלי והעולמי.

מאיר אריאל, מייסד ומנכ"ל הקבוצה, מאמין שהמלחמה הנוכחית הוכיחה היטב את גישתה של בזלת: להיות חברה עצמאית, הפועלת בעצמה לאורך כל שרשרת הייצור. איש מעובדיה אינו עובד במיקור חוץ ולכולם מרגישה החברה אחריות אישית. כך, גם בתקופת מגפת הקורונה וגם בתקופת המלחמה - לא הוצאו עובדים לח"ל. אריאל מאמין שכך מקבלים העובדים תחושה שמישהו דואג להם ואחראי להם - ומהצד השני זה מחזק את מסירותם לחברה, מחויבות המועילה לה מאוד.

"כך, גם עם פרוץ הקרבות יכולנו להמשיך לעבוד, לפתח מוצרים, לייצר - על אף שעשרות עובדי חברה, רובם מנהלים, גויסו למילואים. הייתה הירתמות של כלל העובדים, בכל הדרגות, ואיפה שהיה צריך לתת כתף - נתנו. עובדים ממחלקה אחת סייעו למחלקה אחרת שאינה קשורה אליהם, פשוט כי היה צריך. עשינו התאמות ושינויים בגלל המצב אבל לא שינינו את האג'נדה ונשארו נאמנים לדרך שלנו. בהסתכלות על התקופה הזאת אני

רואה את תקופת שתי האימרות 'קשה באימונים - קל בקרב' ו'מי שטרם בערב שבת - יאכל בשבת'. כל השנים בנינו ארגון עם עמוד שדרה יציב, המוכן לטלטלות ולהפתעות - וכשאלו מגיעות, לא רק שאנחנו מצליחים להתמודד איתן - אנחנו מצליחים לעזור למי שמתקשה".

העזרה עליה מדבר אריאל היא זו שסיפקה קבוצת בזלת מראשית המלחמה לכל מי שביקש, בין אם מדובר בחברה האזרחית, גופים ציבוריים או הצבא. בזלת הנגישה את מוצריה למפונים בעלי מרשם רפואי שהתקשו להשיג אותו לאור הניתוק מאזור מגוריהם, ניתבה חלק מרכיביה לטובת הובלת ציוד, סייעה בהקמת חפ"קים ותמכה בחיילים. "אין ספק שהתקופה הזאת המחירה את החוזק שלנו", אומר אריאל. "זזנו ופעלנו בכל רוחב הגזרה - מקריית שמונה ועד עוטף עזה."



מאיר אריאל

צילום: הילה אתונר

"מוצר שלנו נחקר בהצלחה במחקר קליני ופתח לנו דלתות, כיום רבים באירופה פונים אלינו. בזלת מוכרת כחברת קנאבים עם רמת חדשנות גבוהה, וזה שם אותנו על המפה גם בתקופות בהן כחות נעים להיות עסק ישראלי בעולם"

המשאיות, ההובלות, המפעלים - הכל היה ערוך ומוכן לרגע הנכון והכל עבד. כן, היו מצוקות כאלו ואחרות אבל התמודדנו איתן כמו שאנחנו מטפלים בהרבה אתגרים שוטפים. כל מי שביקש עזרה - סייענו בידו, גם אם כלל לא היה מדובר בתחום העיסוק שלנו".

אסטרטגיה. אין משהו אחר

מלחמת עזה תפסה את בזלת בעיצומם של מאמצים לשווק את מוצריה באירופה, שם היא מחזיקה חברות בנות בבעלותה במדינות השונות, ושמה הטוב של מוצריה כבר הולך לפנייהם. "מוצר שלנו נחקר בהצלחה במחקר קליני שאנחנו יזמנו בבית החולים הדסה ופתח לנו דלתות, כך שכיום רבים באירופה מכירים בכך ופונים אלינו. בזלת מוכרת כחברת קנאבים עם רמת חדשנות גבוהה, וזה שם אותנו על המפה - גם בתקופות שבהן

פחות נעים להיות עסק ישראלי בעולם". אילו נקודות חוזק צריך ארגון כדי לשרוד משבר כמו זה הנוכחי ולצאת ממנו? "אסטרטגיה. אין משהו אחר. ארגון חייב תוכנית ארוכת טווח, עם הסתכלות מהסוף להתחלה ולא רק על הכנסה ורווח בטווח הקצר. זה מה שבזלת עושה בעשור האחרון, היא בונה אסטרטגיה שתביא אותה להיות אחת החברות הגדולות בעולם בתחומה. לאורה אנו פועלים, ופחות עסוקים בלספר סיפורים. יש לנו דרך, אנחנו הולכים בה ונאמנים לה. מתרחשים בשוק הקנאביס משברים רבים, חלקם הגדול עומדים על שולחנה של המדינה וחלק על שולחנה של החברות, כאשר ישנן חברות שמחפשות אשמה במקום אחר במקום לבדוק את עצמן. אלו מהחברות שיבנו את עתידן על ציר של זמן - ישרדו, ועבור התקופה הזאת תהיה עוד משבר שיצאים ממנו, כמו במשברים אחרים שמוכרים לנו".

מהן העצות שלך להתנהלות בעת משבר? "העצה הטובה ביותר היא לפעול בנחישות, לבנות תוכנית, להתעסק בעיקר ופחות בתפל. לדעת על מה מוותרים עכשיו ואיך משקיעים בעתיד. אחת הבעיות הגדולות היא שכולם רוצים לעשות את הכל וכל הזמן, אבל בעת הזאת יש דברים שעדיף לוותר עליהם וכאלה שצריך לשמור עליהם כמו, למשל, כוח אדם שהוא הנכס החשוב ביותר עבור חברה שחפצה חיים והצלחה. אם שמרת על העובדים - תקבל תוצאות, כי הם יודעים שיש להם בית".

לקראת המשך השנה המשברית הזאת, מהי התובנה המרכזית שאתה מסיק מהמצב?

"לעבוד לאט. להסתכל רחוק על השווקים האחרים. להבין שצריך לפתוח שווקים חדשים עם המון סבלנות. לחזק את הלקוחות והספקים שלנו ולשמור עליהם. מצד שני - לא לשמר ספקים שמנסים לנצל את המצב. היו לנו ספקים ונותני שירות כאלו שניסו לשנות את שיטות העבודה והתנאים בעת הזאת חלקם בצדק מרביתם לא, ועקב כך לייצר מחנק אשראי, אז קיבלנו החלטה שנפסיק לעבוד עם כל ספק שישינה את תנאי העבודה שלו איתנו. אנחנו יודעים לשלם לכל אחד בתנאי התשלום שקבענו איתו ואם הוא רוצה לשנות - הוא יצטרך הסבר טוב למה. העניין החשוב ביותר עבורי כרגע הוא לייצר

שקט ורגיעה, להמשיך לפתח ולייצר. להסתכל רחוק. לעבוד. ללכת באותה דרך שתוכננה, ללא שינוי עם תיקונים נדרשים בדרך. בסוף זה מצליח".

מה לדעתך רוב האנשים לא מבינים לגבי קנאבים? "שלא מדובר בחקלאות אלא במוצר פארמה שהוא תעשייה - ואף מעבר לכך. בעולם הפארמה נוהגים להשתמש בחומר פעיל אחד. בצמח הקנאביס, לעומת זאת, קיימים עשרות חומרים שיש למצוא, לבדוד ולהשתמש בהם במדויק בכל התווייה והתווייה. אנשים מסתכלים על הצד החברתי של הקנאביס, אך הוא עושה פלאים למטופלים. זה צמח שמאפשר יצירת איכות חיים טובה לבני האדם, מילדים עד קשישים. ישנה עוד הרבה מאוד עבודה לעשות כדי להסביר לכולם שניתן להשתמש בו בצורה מבוקרת ויעילה לטובת בריאות הציבור".

משקפים את המציאות הישראלית המשתנה

לכל מקום שאליו הגיעה הותירה גלי שחר-אפרת חותם משמעותי. כעת היא עושה זאת במסגרת תפקידיה כמנכ"לית FORE לימודי חוץ והכשרת מנהלים, אוניברסיטת רייכמן ומנכ"לית בית הספר להייטק של Google ורייכמן, שדוחפים את אנשי הפריפריה הגיאוגרפית והחברתית לעולם ההייטק והניהול | בילי בסרגליק

כדי לצלוח משברים צריך לדעת להתנהל בחוסר וודאות. אנו חיים בעולם שמשתנה בקצב מסחרר והמלחמה ברצועת עזה רק האיצה תהליכים. כך מנתחת גלי שחר-אפרת, מנכ"לית FORE לימודי חוץ והכשרת מנהלים, אוניברסיטת רייכמן ומנכ"לית בית הספר להייטק של Google ואוניברסיטת רייכמן, שרואה את שנת 2024 כשנה מאתגרת במיוחד שיש להיערך אליה נוכח השינויים הכלכליים והחברתיים, המשפיעים על שוק העבודה.

גלי שחר-אפרת מסתכלת על היותה מנכ"לית של שני מותגים מובילים ומנצחים, ודרכם היא מבקשת ליצוק תוכן ומשמעות, להותיר חותם. באוקטובר 2022 היא עשתה צעד נוסף בכיוון עם הקמת בית הספר הראשון בישראל להייטק בשיתוף חברת Google ואוניברסיטת רייכמן. "המטרה היא לייצר אימפקט אמיתי, להכניס 3000 טאלנטים מהפריפריה החברתית והגיאוגרפית להייטק הישראלי שרובו מתרכז בגוש דן. לתת הכשרה איכותית ובפיקוח אקדמי ומותאם לתעשייה, כולל כישורי חיים, כדי שיוכלו להשתלב בשוק התעסוקה ולבסוף לעזור להם בצורה אקטיבית למצוא עבודה בהייטק הישראלי".

גלי שחר-אפרת החלה את דרכה המקצועית בעולם ההייטק ומילאה שורת תפקידים ובהם פיתוח תוכנה, ניהול פרויקטים, פיתוח עסקי, מכירות ותפעול עסקי. לאחר שני עשורים במגזר העסקי, עברה בשנת 2014 לעולם החברתי וניהלה את "גבהים", עמותת חברה של קרן רש" המחזקת את ההון האנושי של ישראל באמצעות סיוע לקליטת עולים אקדמאים. בנוסף, שימשה כמנהלת פיתוח עסקי ומכירות בחברת אמדוקס. היא בעלת תואר ראשון במדעי החברה באוניברסיטת בר אילן ותואר שני בממשל עם התמחות במדיניות ציבורית מאוניברסיטת רייכמן.

בית הספר שאותו מובילה גלי שחר אפרת מייצר תוכניות הטרוגניות המאפשרות לכל אחד להשתלב בו ולממש את הפוטנציאל האישי שלו, "כשאנו נותנים מענה לכל החסמים הכלכליים, תרבותיים וחברתיים שבדרך". הלימודים מתקיימים ברייכמן בהרצליה ובקמפוס גוגל בתל אביב. "המטרה שלנו היא לשקף את המציאות של החברה הישראלית. במאי הקרוב אנו עומדים לפתוח את קמפוס שדרות בשיתוף חברת "אמדוקס" ועיריית שדרות. יש גם תוכניות וקורסים בחיפה, ירושלים ובקרב נגיע גם למפונים מהצפון, שכרגע מפוזרים בכל רחבי הארץ ואנחנו מחפשים עבורם פתרונות".

להיות לפני כולם

FORE לימודי חוץ והכשרת מנהלים, הוקם באוניברסיטת רייכמן לפני 21 שנה, במטרה להכשיר את המנהיגות העסקית, החברתית והציבורית של מדינת ישראל. FORE מהווה נקודת מפגש למגוון לקוחות, מרצים וארגונים שותפים. גלי שחר אפרת משתפת מניסיונה כיצד להעריך למשבר הניהולי שבו נמצאת מדינת ישראל, המתמודדת עם אתגרים לא פשוטים, וזאת בלשון ההמעטה.

"אנו רואים הרבה מאוד שינויים בשוק העבודה, ואני חושבת שמנהלים צריכים יותר מתמיד לגשר על פערי ידע שהם חיוניים לצמיחה בסביבה העסקית המשתנה. אחד הדברים שאנו עושים ב-FORE לימודי חוץ והכשרת מנהלים הוא להקנות למנהלים מיומנויות חדשות. מנהל כיום צריך לפתח מיומנות בינאישיות ורגשיות גבוהות כדי לסייע לצוותים ולעובדים, שרבים מהם נפגעו בעת



גלי שחר אפרת - מנכ"לית בית הספר להייטק של Google ואוניברסיטת רייכמן ו-FORE לימודי חוץ והכשרת מנהלים, אוניברסיטת רייכמן

צילום: מוטל אזולאי



התכנית לאמנות הרטוריקה של FORE לימודי חוץ והכשרת מנהלים, אוניברסיטת רייכמן

צילום: גלעד קולרצ'יק



תכנית WebDev מפתחת ומפתחות תכנה של בית הספר להייטק של Google ואוניברסיטת רייכמן במתחם Google קמפוס בתל אביב

צילום: עלי דיר הצוות

"התחלנו להקליט את ההרצאות עבור אנשי המילואים כדי שיוכלו להשלים אותן, נותנים להם סיוע נוסף כדי שההשלמה תהיה מיטבית. בחלק מהמקרים, הלמידה עברה למרחוק, ובאחרים שינינו או דחינו תוכניות לימוד אבל המשכנו בכל הכוח, לא עצרנו לרגע"

האחרונה במלחמה. אני גם ממליצה להיאחז בנקודות האור ולא בחושך. יש משבר מאוד גדול סביבנו ונראה שהכל רע ומזעזע, אך יש הרבה אנשים טובים בדרך. זה קצת קלישאתי אך תמיד בזמן משבר יש לחפש את ההזדמנויות לצמיחה, לשינוי קריירה ושינוי אישי".

אילו הזדמנויות את מזהה כיום?

"אנו רואים בלימודי טכנולוגיות הבינה המלאכותית כהזדמנות לבלוט ולפרוץ בתקופה הזו, להפוך למומחים בתחום טכנולוגיית הבינה המלאכותית שעומדת לשנות את העולם. מי שישכיל לרכוש מיומנויות עדכניות כבר כעת יהיה ביתרון תחרותי מול האחרים. אני מכנה זאת ה-FORE פקטור" - זהו היתרון התחרותי שלך בעולם משתנה. ממליצה גם בעת הזו לדעת לנהל ולהתנהל בחוסר וודאות, לגלות גמישות ניהולית וארגונית. 2024 זוהי שנה מאתגרת מאוד, וכך אנו נערכים אליה, גם אני כמנהלת".

מהם הצעדים וההתאמות שנקטו במהלך החודשים האחרונים כדי לצלוח את המשבר?

"האתגרים לא פסחו עלינו. למשל, התחלנו להקליט את ההרצאות עבור אנשי המילואים כדי שיוכלו להשלים אותן, נותנים להם סיוע נוסף כדי שההשלמה תהיה מיטבית. בחלק מהמקרים, הלמידה עברה למרחוק ובאחרים שינינו או דחינו תוכניות לימוד אבל המשכנו בכל הכוח, לא עצרנו לרגע".

באוניברסיטת רייכמן אף הוקמו במהלך המלחמה מספר חמ"לים, ובהם חמ"ל עסקי וחמ"ל חוסן, שסיפק יעוץ נפשי ראשוני להרבה אזרחים במדינת ישראל. "הסטודנטים חזרו והקמפוס חזר ללמד. בתחילת המלחמה ועד לא מזמן, הקמפוס כולו נרתם למען מדינת ישראל, בין אם בגיוס תרומות ושליחת חבילות לחיילי צה"ל וכן עזרה לעסקים".

למדנו מהקורונה

שחר-אפרת מעידה, כי הלמידה מכל משבר מובילה להתנהלות טובה יותר במשבר אחר. כך, למשל, הקורונה שהתבוננת ממנה יושמו כאשר הגיעה עת החירום הנוכחית - מלחמת חרבות ברזל וכל המתלווה אליה. "תקופת הקורונה הייתה חזרה גנרלית. היינו ערוכים לחלוטין לעבודה מהבית ועבודה היברידית. אין ספק שמשבר הקורונה בנה אצלנו חוסן ארגוני".

מה התובנה המרכזית שאת מסיקה מהמצב הנוכחי ולקראת המשך השנה?

"כדי לשרוד צריך לדעת להתנהל בחוסר וודאות, המלחמה רק האיצה תהליכים. מנהלים צריכים לדעת לתכנן לטווח קצר, להעריך את המצב, ואם יש צורך לשנות את התוכניות, להיות קשובים לצרכים המשתנים של הלקוחות ושל העובדים מהשטח ולקבל החלטות מהירות".

עצה טובה שלך מניסיוןך כיצד מקבלים החלטות ובמיוחד מהירות?

"אני מאמינה בהחלטות המבוססות נתונים. כדי לקבל החלטות נכונות, צריך להכיר את המתווה, לדעת מי הלקוחות שלנו, מה מעניין אותם, מה הם מחפשים כצרכים שאנו יכולים לתת להם מענה. לאסוף כמה שיותר מידע שהוא רלוונטי ולקבל את ההחלטה הכי נכונה".

גלי שחר-אפרת בוחרת להישאר אופטימית למרות הכאוס המשתולל בישראל וחוסר הוודאות והמלחמה. היא מביטה ולוגמת מהכוס המלאה. את ישראל של 2024 בצל המלחמה היא רואה מבעד למשקפיים טובות. "אני מטבעי בת אדם אופטימית ואני בוחרת לראות את כל הטוב שמסביבנו. ישנם הרבה אנשים שהקימו כאן מיזמים מעוררי השראה. הרבה מתנדבים. אני רוצה לקוות שהחטופים יחזרו הביתה במהרה ושנצא מהמשבר הזה מחוזקים ומאוחדים יותר".

"אם אנחנו לא נדע לתת ערך מוסף אז לא נהיה"

החשיבה המהירה וקבלת ההחלטות של מנכ"ל אגריקל, דוד בר יוסף, הובילה את החברה להכפיל את מחזור המכירות של מוצריה הבלעדיים תוך שש שנים. כשפרצה המלחמה, הוא גם יצר את ההתאמות הנכונות שסייעו להתגבר גם על המחסור בחומרי הגלם. ואיך מלך ירדן נכנס לתמונה? | בילי בסרגליק

מלך ירדן ואנחנו

דוד בר יוסף הגיע לתפקיד מנכ"ל אגריקל לפני כשש שנים. בתפקידיו הקודמים עסק בפיתוח עסקי בחברת "שמיר אופטיקה" וכמנכ"ל חברת הפלסטיק "תפן, טכנולוגיות זרימה ומינר". מאז מינויו למנכ"ל, הכפילה אגריקל את מחזור המכירות שלה. "ביצענו תהליכי חשיבה עם ההנהלה והשותפים לדרך, וחדרנו למדינות אגן הים התיכון ומזרח אפריקה. בכך, הצלחנו להגדיל את הייצוא ב-20%", הוא מסביר את הסיבות להצלחה. "לדוגמה, מלך ירדן הוא לקוח חוזר ונאמן לחוות קנבים שהוקמה ממזרח לעיר הבירה ורכש מצעים מנותקים שטובים לגידול קנבים בחווה בבעלותו ממזרח לעמאן. הקמנו גם ערוצי הפצה לתעשיית הקנבים הפורחת בפורטוגל".

היכן הרגשת שהחברה שלך תורמת ליציבות המשק ולחוסן שלו בחצי השנה האחרונה? "אני בן 48, מ"פ בצנחנים, ועד לפני חמש שנים עשיתי מילואים, אך הפעם לא גויסתי מטעמי גיל. אך החל מהשמיני באוקטובר היה ברור לי"ר שלי יואב שהאקט הציוני שנדרש מאיתנו הוא לשמר את החברה ואת מקומות התעסוקה של העובדים, וזו חלקת האלוהים הקטנה שלי. אני לא יודע להסביר למה ומה היה מיוחד בשקי 100 הליטר של אגריקל, אבל אחרי שפנו אלינו מהצבא לתרום שקים, וכך עשינו כמובן, זה הפך כנראה להיט כי הוצפנו בפניות לעוד ועם השקים הללו סיפקו את המזון לחיילים בעזה".

במה עוד תרמה "אגריקל" בעת המלחמה? "מתנות למשפחות של המגויסים. הייתה פנייה לתרומה של תפירת שקים, שקית ציוד אישית ותפרנו ונתנו ליחידת אגוז. תרמנו גם משאית שגויסה לפיקוד צפון".

איזה חידודים ניהוליים אימצת להמשך השנה?

"הכלי הכי חשוב שהבנו גם מהמלחמה וגם מהקורונה היא גמישות מחשבתית, הוצאה לפועל מהירה ולא להתאהב בהחלטות. להבין שהמציאות כל הזמן משתנה ולדעת לבצע התאמות נדרשות".

האם היית משנה משהו בהחלטות שלך?

"בטח, כל יום אני צודק וטועה. מי שלא עושה לא טועה. אין משהו גדול משמעותי וגדול שטעיתי בו, אבל, למשל, ההערכה שהמלחמה תהיה קצרה התבררה כשגויה.

אם הייתי מבין קודם לכן שמדובר במצב שהולך להימשך חודשים, הייתי פותח קודם לכן עוד ספקים ומצטייד יותר, וכך חלק מהאתגרים שהתמודדנו איתם בחודש ינואר היו נפתרים. התיקון שעשינו בא לידי ביטוי רק בחודש פברואר".

אנחנו נמצאים ערב חג הפסח, מה היית מאחל למדינת ישראל ולמשק הישראלי?

"מאחל לכל עם ישראל יותר אהבת חינם, יכולת לשים את המחלוקות בפרופורציות. לצערי, כבר ראינו שתמיד יכול להיות יותר גרוע. למשק הישראלי אני מאחל צמיחה ושגשוג. אני באמת חושב שלתעשייה הישראלית ולעובדים הישראלים יש ייחודיות שאני פוגש בה בכל הנקודות בדרך, ובסופו של דבר, באופן הכי פשוט, אני רוצה שלכולנו יהיה טוב הן בינו לבין עצמנו והן ביכולת שלנו לצמוח ולשגשג".



דוד בר יוסף

"ביצענו תהליכי חשיבה עם ההנהלה של אגריקל והשותפים לדרך, וחדרנו למדינות אגן הים התיכון ומזרח אפריקה. בכך, הצלחנו להגדיל את הייצוא ב-20%. הקמנו גם ערוצי הפצה לתעשיית הקנבים הפורחת בפורטוגל"

החברה היא יצרנית אגרגנטים - פרלייט ורמיקוליט, חומרים אורגניים שנקרים ממחצבים באגן הים התיכון ובאפריקה. כאשר לבה מתפרצת מהר געש פוגשת מי ים היא קופאת, והחומר שנוצר משמר תכונות של קלות משקל, בידוד ואחזקת מים גבוהה. חומרים אלו עוברים טיפול תהליכי במפעלי אגריקל, ונמכרים לתעשיות השונות בישראל, אגן הים התיכון ומזרח אפריקה. התכונות הבסיסיות של החומרים משמשות תעשיות שונות על פי העניין, והשימוש בהם נפוץ בבניית קירות גבס, אבקות בתחום הבנייה, תעשיית המתכת ולשימושים שונים בחקלאות ובגינות.

"אגריקל פיתחה את החומרים והשימושים הללו באופן ייחודי, מתוך הבנה שאם לא נדע לתת ערך מוסף אז לא נהיה", אומר בר יוסף. "יש לאגריקל ערכי ליבה שהם יושרה ואמינות, שבסופו של יום נותנים ללקוח שקט וביטחון והוא מוכן לשלם בשביל זה".

בוקרו של השמיני באוקטובר, בין קריאת עיתונים ובין דמעה לתדהמה, מנכ"ל אגריקל דוד בר יוסף ניסה לעכל את המצב שאליו נכנסה המדינה ולחזות את הצעדים הבאים נדרשים. מה שהחל בהערכה שאנחנו בתוך סבב קצר, התברר אט אט כמלחמה מתמשכת שגם היום נותנת את אותותיה על המשק כולו. "תוך כדי ישיבה עם יואב ברק, היו"ר שמלווה אותי בחברה מתחילת הדרך, קיבלנו עדכון שכל מחלקת המכירות שלנו גויסה למילואים. מפה לשם, גם החותמים הצטרפו לחגיגה והשפיעו מהותית על אספקת חומרי הגלם שלנו. החלטנו, בין היתר על סמך הניסיון שלנו בקורונה, לגבש תוכנית עבודה שנבחנת על בסיס שבועי וחודשי, ואנחנו מתנהלים כך כבר שישה חודשים כשצוותי המכירות שלנו עדיין במילואים".

שיניתם חשיבה גם באשר לשוק המקומי. "המצב החדש חיצק תובנות שכבר היו קיימות במערכת, ולפיהן לא ניתן להתבסס רק על השוק הישראלי. שמנו דגש רב יותר לקידום מכירות יצוא, ולשמחתי זה מצליח. זה מה שמציל אותנו בתקופה הזו ומותיר אותנו עם הראש מעל המים".

המציאות שהתהפכה במהירות חייבה את המנכ"ל בר יוסף לקבל החלטות קריטיות. הוא הצליח לראות את התמונה המתבהרת בזירת הלחימה ברצועת עזה ואת הנגזרות שלה, והוביל מהלך לצמצום מידי של ההוצאות התפעוליות. בנוסף, הגדילו קווי אספקה כדי להתגבר על הקשיים הלוגיסטיים ובהם המחסור שנוצר בחומרי גלם שנבלמו על ידי החותמים.

"פגשנו מצב שבו חלק מהחברות ביטלו את קווי האספקה דרך ים סוף, אחרות כמו קוסקו הסינית, מחרימות את ישראל ובעצם ביטלו לחלוטין את הקווים. הפתרון שמצאנו הוא פתיחה של ספקים נוספים, אך נתקלנו בקשיים בשוק של ישראל כי חלק מהלקוחות הפסיקו לחלוטין פעילות, אחרים נכנסו למשבר פיננסי, ובתווך אתה צריך לפעול בנחישות וברגישות כדי לשמר לקוחות תוך שימת דגש על הגבייה. כל זה קורה כשכל מחלקת המכירות גויסה למילואים, וזה דרש מיתר הצוות הניהולי לעשות יותר. כל אחד תרם את חלקו בין אם זה בכספים או בתפעול ובעבודה ישירה מול הלקוחות".

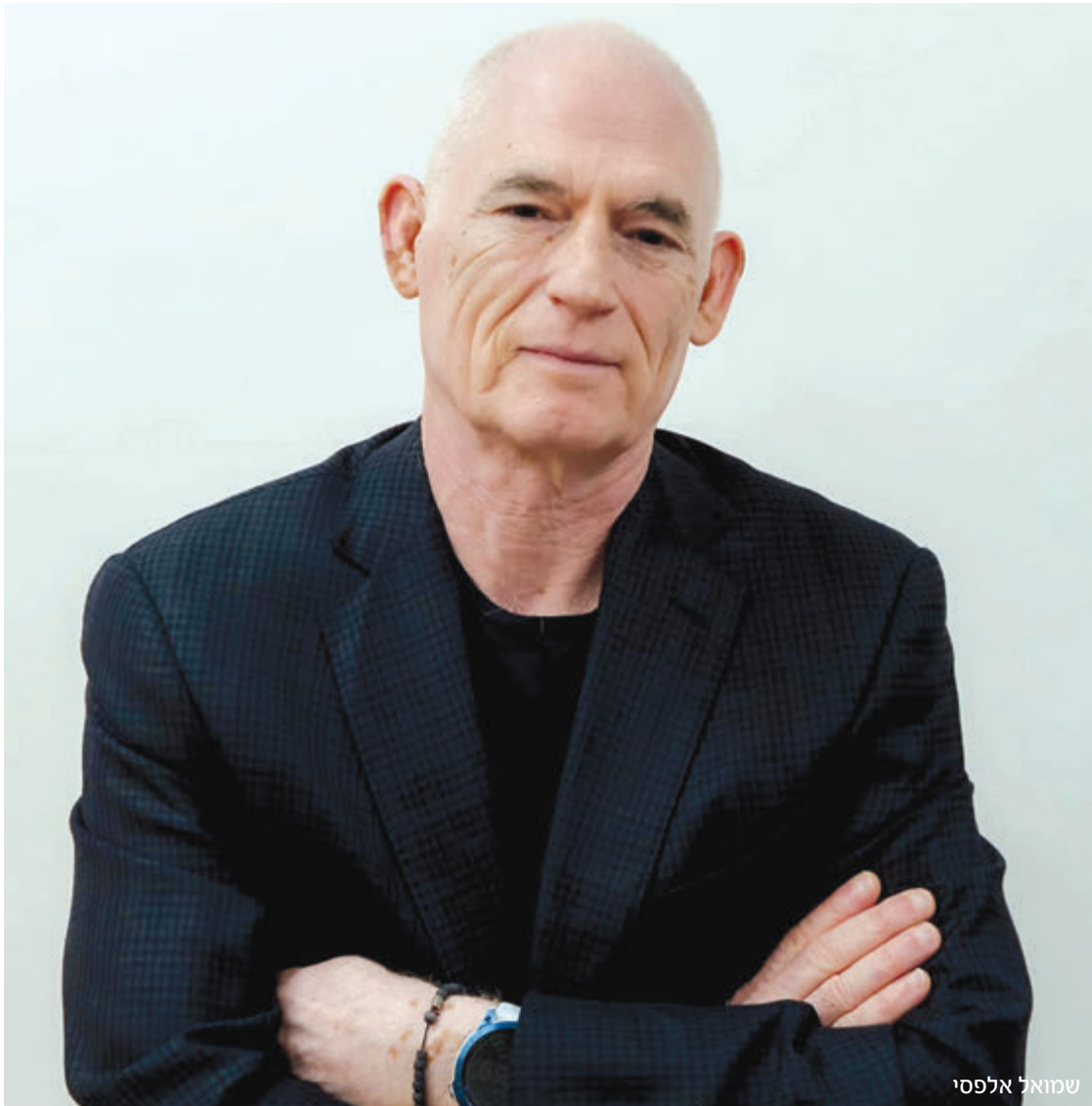
מוצרים בלעדיים וייחודיים

אגריקל הוקמה על ידי החלוצים שייסדו את מושב הבונים, ומומקמת זה 70 שנה באותו מקום הצופה אל הים. החברה מפתחת מוצרים בלעדיים וייחודיים בעולם החקלאות, אחד מהם הוא מצע מיוחד שמאפשר אחזקת מים וגם קלות משקל, ובכך מאפשר יחד עם יכולות הנדסיות הקמה של גינות על גגות בנייני משרדים. המוצר שלה כבר נמצא על גגות משרדי חברת Wix, עזריאלי, מיקרוסופט ו-HP.

בנוסף, פיתחה החברה מצעים מנותקים ייחודיים בחממות בגידולי קנבים, תותים ומלפפונים, ויחד עם שותפים פיתחו מוצר מבוסס פרלייט (חומר אורגני) למאכל בהמות. בכך, מתאפשרת יעילות תפעולית אל מול הדרישות הדתיות, בעיקר בפסח, ומתן פתרון ייחודי ללקוחות הדתיים בתעשיית המזון.

"אנו פועלים נכון ותורמים את חלקנו לחוסן הלאומי"

כניסתו של שמואל אלפסי לתפקיד מנכ"ל קבוצת אמנת התוכנה, ניהול פרויקטים ושירותים המנוהלים (BPO) הייתה יריית הפתיחה לעדכון משמעותי של הארגון וגישתו לפיתוח העסקי. כשפרצה המלחמה בעזה נשארה הקבוצה על המסלול, ואף תרמה את חלקה בשורה של פרויקטים ביטחוניים. ומה התוכניות למתחם האלף בראשון לציון? | אסף לבנון



צילום: פזית אסולין

שמואל אלפסי

"הסיפור המרכזי שלנו, בעיניי, אינו הכלכלה אלא התמודדות העובדים עם החרדה, עם אי הוודאות ועם הידיעות היומיות הקשות. בעת הזו, למנהל יש תפקיד מנהיגותי חשוב יותר מתמיד וניצב בפניו אתגר ניהולי ותפעולי חריג"

בתחילת 2023 עברה קבוצת "אמנת" אירוע מכונן: מייסדי הקבוצה הגיעו לגיל פרישה, סיימו את תפקידם כמנהלים ועברו לכהן בדירקטוריון. לנעליהם נכנס שמואל אלפסי, שותפם לניהול הקבוצה, ומנכ"ל החברה המייסדת אמנ - אחת משמונה חברות הבנות של אמנת המעסיקה כ-1500 עובדים ומחזיקה בצבר הזמנות של חצי מיליארד שקל. כך מצא עצמו אלפסי מסתכל על הדברים מזווית קצת אחרת. "זו לא הייתה הסתכלות זרה לחלוטין", הוא מעיד. "שימשי כמנכ"ל של חברה משמעותית בקבוצה כבר כמה שנים, ובתפקידי זה עסקתי גם עם חברות הבת האחרות, כל אחת והאג'נדה שלה, עכשיו אני הוא זה שצריך לחבר את הפאזל המאתגר. התובנה המרכזית שאליה הגעתי היא שיש צורך בגוף שעובד בסינרגיה גבוהה הרבה יותר. לכן, יצרתי הנהלה משותפת, שבה לכל מנהל ברור שהשגת היעדים של החברה שהוא מוביל הם רק חלק מההצלחה לה אנו שואפים - שהיא ההצלחה של כלל הקבוצה. כדי להגיע אליה כולם צריכים לשתף פעולה עם כולם."

מה עוד השתנה ב"אמנת" תחת ניהולך?

"הקבוצה הייתה חברה שמרנית, שזה במבחן התוצאה בהחלט טוב, כך היא נותרה יציבה, רווחית, צומחת ושמרה על רמה מקצועית גבוהה, אולם לא לקחה סיכונים רבים מידי. אני קצת משנה את האיזון הזה, כאשר המטרה שלי היא לייצר צמיחה מואצת ופיתוח, גם על ידי מיזוגים ורכישות. אני מאמין שצמיחה צריכה להגיע לא רק מהחברות האורגניות אלא גם ממיזוג חברות נוספות. במקום לפתח In House אנו רוכשים חברות עם מוצרים טכנולוגיים, שממשיכות להתפתח תחת הפלטפורמה שלנו. בנוסף זיהיתי צורך לרענן את השדרה הניהולית, לקדם צעירים מתוך הארגון לצד גיוס כוחות מקצועיים חדשים. כל עובדי החברה נמצאים כיום בבניין אחד, שכן הובלנו מימוש נכס גדל"ני וכפועל יוצא כינוס כל חברות אמנת, וכך מסתייעת יצירת הסינרגיה המיוחלת. כיום, אני יכול לומר שההנהלה העדכנית שלנו שומרת על הפעילות המסורתית לצד חשיבה יותר בכיוונים של יזמות עסקית, פיתוח, צמיחה ורכישות והתוצאות כבר נראות בשטח: שיפור משמעותי בהכנסות, ברווחים ובצבר ההזמנות."

איך עוברת החברה את תקופת המלחמה?

"בהקשר הזה, הסיפור המרכזי שלנו, בעיניי, אינו הכלכלה אלא התמודדות העובדים עם החרדה, עם אי הוודאות והידיעות היומיות הקשות. בעת הזו, למנהל יש תפקיד מנהיגותי חשוב יותר מתמיד וניצב בפניו אתגר ניהולי ותפעולי שונה מכל מה שהכרנו קודם. עליו להגיב נכון ומהר, להתאים את התוכניות האסטרטגיות למצב ולקבל החלטות שיאפשרו לארגון שבראשו הוא עומד להתאים את עצמו למציאות המשתנה. לתפיסתי, לצד הכלה של מצוקות העובדים וחששותיהם, חשוב להתעקש על המשך עבודה במתכונת רגילה, תוך הגדרת יעדים ברורים להשגה, שישרתו את החברה בפרט ואת המשק הישראלי בכלל. ידוע ששמירה של שגרה בעתות מצוקה מסייעת לאנשים להתמודד טוב יותר עם המצב. בתקופה הזאת הגברנו את המפגשים המשותפים של כלל עובדי החברות שלנו, יזמו אירועים חברתיים וחיידנו את תחושת השייכות והשותפות. הבהרנו את הערכים והחזון של אמנת, תוך כדי הקפדה על קיום הנהלים ושגרת העבודה."

הייתה לכם היערכות מוקדמת בשגרה שסייעה עם תחילת מצב החירום?

"עוד בתחילת 2023, טרם המלחמה, גיבשה הנהלת החברה תוכנית אסטרטגית סדורה שהתמקדה בתחומי פעילות מניבים וביצירת תשתית לפיתוח וצמיחה. השאיפה הייתה לייצר מיקוד עסקי וריענון בתפקידי הניהול של הקבוצה. כך, מעבר למינוי שלי למנכ"ל הקבוצה, מונו ערן אסף כסגן יו"ר וליאור לוי-גילור כמנכ"לית חטיבת התוכנה, הכוללת מאות אנשי פיתוח וטכנולוגיה ומורכבת מארבע חברות. יישום התוכנית יחד עם המינויים המוצלחים אפשרו לנו להיות ערוכים היטב

עם תחילת מצב החירום, עם חוסן כלכלי איתן, צבר הזמנות מבטיח ורווחיות הולמת."

לתת מענה לצרכי המשק בעתות משבר

כבר עשרות שנים ש"אמנת" היא מהגורמים המובילים במשק הישראלי בתחומי הייעוץ, ניהול ויישום פרויקטים, פיתוח תוכנה ובדיקות חומרה ותוכנה. מגוון הלקוחות שלה גדול: המגזר הציבורי, המגזר הבטחוני, רשויות מקומיות והמגזר הפרטי והעסקי. עבור אלו היא מבצעת פרויקטים בתחומים שונים ומגוונים - מפיתוח תוכנה ועד אנרגיה ירוקה. בין הפרויקטים הזכורים של הקבוצה ניתן למנות את ניהול פרויקט הקמת טרמינל 3 בנתב"ג, את חלוקת ערכות האב"כ במלחמת המפרץ ואת ניהול מכלול מניעת שרשרת ההדבקה במגפת הקורונה. אלפסי מזכיר גם את תכנון ותחזוקת פרויקט הכרטוס של הרכבת ופרויקט גדול עליו עמלה הקבוצה: מתחם האלף בראשל"צ, "שהולך לייצר את העיר החכמה הכי משמעותית במזרח התיכון. שטח חול של מאות דונמים השייך לעיריית ראשל"צ, שהופך בימים אלה למתחם עסקים, מגורים

ותעשיית היי-טק ופיננסים."

מצב המלחמה שינה את תמהיל הפרויקטים שלכם?

"מלכתחילה חלק משמעותי מפעילויות הקבוצה המסורתיות הוא במגזר הבטחוני. במהלך 54 שנותיה היא ידעה לתת מענה לצרכי המשק בעתות משבר והייתה מעורבת בפרויקטים שונים הנגזרים מהמצב במערכת הבטחון, הצבא והתעשיות הביטחוניות. במלחמה הנוכחית חלה עלייה בפעילויות שלנו הקשורות לתעשיות הביטחוניות. חברת הבת שלנו, 'טסנת', מבצעת בדיקות תוכנה וחומרה לאמצעי לחימה מתקדמים. חברת 'סיסנת' מעניקה שירותי מחשוב למשרדי הממשלה ולתעשיות הביטחוניות. חברת 'אמן' לוקחת חלק במנהלת מעבר יחידות התקשוב והמודיעין בצה"ל למרחב הנגב. חברת 'דיאלוג' מנהלת ומבצעת באמצעות מאות עובדים סוציאליים את פרויקט תיאום הטיפול הפסיכולוגי עבור משרד הבריאות. כל אלה הן דוגמאות לקשר ההדוק שלנו עם המערכות התומכות במשק בעת מלחמה. הפרויקטים הללו מחזקים אצלנו את התחושה שאנו פועלים נכון ותורמים את חלקנו לחוסן הלאומי."

מצב המלחמה מביא איתו אתגרים שלא הכרנו

ד"ר אפרת דנינו, מנהלת האקדמיה לאֶחָיוּת בבית החולים שמיר אסף הרופא, מחנכת את הסטודנטים לערכיות, מקצוענות ומצוינות בתחום האֶחָיוּת. ה'אני מאמין' שלה: "חינוך לאחיות מחייב ידע רב וחשיבה יצירתית בבסיס העשייה, אך נדרשת גם מעטפת רחבה הכוללת הקניית ערכים, חמלה ואנושיות המעמידים את המטופל במרכז, תוך מניעת שחיקת הצוות המטפל בעשייה היומיומית" | אסף לבנון

בתחומה החלה כאחות מן השורה. עם סיום השירות הלאומי שלה, החליטה ללמוד את מקצוע הסיעוד, מכיוון שהרגישה שזהו תחום בו תוכל להגשים את עצמה, להעניק לאחרים ולהתפתח בו לאורך הזמן. "תחילת שנות לימודי ועשייתי היו בתחום הילדים", היא נזכרת. "אהבתי להיות חלק מחייהם, הרגשתי שזהו הייעוד שלי בחיים. עם הזמן שילבתי חינוך מקצועי והתקדמתי לתחום הניהול. לאחר 22 שנים בבית החולים הדסה, עברתי לניהול בכיר בבית החולים החדש אסותא באשדוד, שם נחשפתי לתחום המדיניות הכלכלית, מובילות מערכתית ולתהליכים מחקריים. משם הגעתי לבית החולים שמיר אסף הרופא. בנוסף לתפקידי כמנהלת הקמפוס אני עושה פוסט-דוקטורט בחינוך מקצועי, חברת הנהלת בית החולים ובעלת מינוי אקדמי באוניברסיטה, וגאה להיות שייכת לחוג לסיעוד בפקולטה לרפואה באוניברסיטה העברית, ללמד סטודנטים בתארים מתקדמים ולחקור במגוון תחומים".

אלו אתגרים נוספים הציב בפניכם מצב המלחמה?

"אחד הבולטים שבהם הוא הצמיחה במספר ובמגוון המטופלים. החל מהשבעה באוקטובר הגיעו פצועים רבים, אשר זקוקים לתהליכי טיפול פיזיים ונפשיים משמעותיים. גם מתאר הטיפולים התרחב, לא רק סיוע בקשיים פיזיים, אלא גם סיוע במצבי חרדה, פגיעה ברווחה אישית ופוסט טראומה. כך יצר המצב גם שינוי בתחומי

הממשק בחינוך המקצועי ובעשייה שלנו". **הריבוי במטופלים כתוצאה מהמלחמה מביא לכך שתכשירי אחים ואחיות לנישוא ספציפיות?**

"אנחנו לא מנותקים מהשטח, להיפך אנחנו מנסים לגשר על הפער הקיימים בין האקדמיה והשטח, לחבר בין הליך הלמידה העיוני והאקדמי למציאות בשטח בשלושה היבטים. ראשית כאנשי חינוך מקצועי אנחנו מבצעים כל הזמן התאמות בתהליכי הלמידה. שנית, בפתיחת תכניות אשר יתנו מענה לחוסר הקיים בשטח, כמו למשל בתחומי הגריאטריה, הפסיכיאטריה והקהילה. כשהבנו את הצורך הניכר שעלה מן השטח בכוח אדם החסר בגריאטריה, בנינו מיידית תכנית ייעודית שכללה הכשרת בוגרים המיועדים להשמה מקצועית בתחום זה. התכנית לאורך כל הדרך, מראשיתה היא חיבור של הקמפוס המכשיר את אנשי המקצוע והתאמותם למוסדות גריאטריים בהם יש חסר משמעותי. דבר זה משיג שתי מטרות, האחת, יצירת כוח אדם מקצועי וזמין מחד. ומאידך כזרוע השמה ללומדים אשר מיד מתקבלים לעבודה במקומות עבודה אלו ולאפשר להם התפתחות מקצועית נרחבת בתחום. בהתאמה לצרכי מערכת הבריאות והחסרים הקיימים בה. אנחנו עומדים לטובת המערכת בסיוע בכל דבר הנדרש מאיתנו ומשתפים את הסטודנטים בתהליך כחלק ממנוע הדינמיות שיש במקצוע.

חינוך מקצועי ערכי הוא הבסיס לעבודתנו מבלי להתפשר על איכות ומקצועיות, אשר מהווים את אבני הדרך לעבודתם של הבוגרים שלנו במקצוע האֶחָיוּת לאורך זמן. אלו מהווים בסיס איתן לחזקה של מערכת הבריאות בישראל".



צילום: אולג גולן

הראשונות לעבודה. על מנת להתמודד עם תופעה זו הייחוד שלנו היא הטמעת סדנאות חוסן, רכישת כלים לווטור רגשי ואפשרות ליעוץ פרטני בתכנית הלימודים. כלים אלה מקנים את הדרך להתמודדות עם מצבי שחיקה אליהם יחשפו בעבודה. היבט נוסף של מאבק עם השחיקה הוא שיחות ייעוץ להבניית אופק מקצועי. בתהליך זה ד"ר דנינו וסגל הניהול וההוראה נפגשים אישית עם כל סטודנט לפני סיום הלימודים ויחד עמם מבנים מפת התקדמות מקצועית על צירי התפתחות שונים של חינוך, ניהול, מנהיגות, התפתחות קלינית והכשרות מתקדמות. "תוצר התהליך מספק לבוגרים שלנו תוכנית אסטרטגית להתפתחות מקצועית - דבר ייחודי המאפשר בקמפוס האקדמי שמיר, לצורך מעל רגעים של שחיקה וקושי, ולהתקדם לעבר מטרות ויעדים בקריירה המקצועית".

באלו צעדים ניהוליים נקטת לאור המצב?

"עשינו שיפטינג גדול בגישה שלנו. קודם כל, לתקשר המון עם הסטודנטים, על בסיס קבוע. להיפגש איתם, לשמוע אותם, לדבר איתם על החוויות, לנתב אותם לעמידה בלוחות זמנים, לראות כל הזמן מה המצב ומה יכולת ההתמודדות שלהם, לתעדף ולהפריד בין עיקר לטפל. כשצריך - לתת סיוע פרטני, בין אם ייעוץ פסיכולוגי אישי או קבוצתי. ישנם סטודנטים שיצאו לטיפול שהם כרגע זקוקים לו בשוטף. ישנם סטודנטים שיצאו למילואים, חזרו הביתה ובקרב יוצאים למילואים שוב. כך שהאתגר של כל הצדדים כל הזמן ממשיך ומצריך התאמות".

חינוך מקצועי מהנשמה

ד"ר אפרת דנינו מכהנת בתפקידה כחמש שנים. היא מחזיקה בשני תארים אקדמיים בתחום הסיעוד, בדוקטורט בבריאות הציבור מהאוניברסיטה העברית, ובהסמכת מומחית במדיניות ומנהל של משרד הבריאות. את הדרך הארוכה שעשתה

התפקיד שלנו הוא לא רק להכשיר למקצועיות, מיומנות וחדשנות. זהו הבסיס שמסביבו מעטפת רחבה ומשמעותית הכוללת הקניית ערכים, אנושיות, חמלה והומניות. כל אלה יחד יאפשרו למטפל לראות את המטופל במכלול רחב יותר ולהעניק לו את הנדרש. כיום אי אפשר להסתפק בפחות". כך אומרת ד"ר אפרת דנינו, מנהלת האקדמיה לאֶחָיוּת בבית החולים שמיר אסף הרופא, שתחת ידיה עוברים מדי שנה כ-1000 סטודנטים וסטודנטיות לאֶחָיוּת במגוון מסלולי לימוד ותחומי הכשרה.

כמנהלת המוסד מובילה ד"ר דנינו אג'נדה ברורה: הסטודנטים יעברו חוויות לימודיות משמעותיות ויזכו לתמיכה ולחוסן במהלך לימודיהם, וכשיסיימו את המסלול, יעבירו את החוויה החיובית בטיפול במטופלים. "אנחנו שמים דגש משמעותי על נושא ההומניות, הוא קריטי ביכולת ללוות מטופל", היא אומרת. "החוכמה היא לא רק 'לייצר' אחים, אלא 'לייצר' אותם איכותיים. להוציא אותם מהלימודים עם מירב הערכים ועם מעטפת איתנה שגם תמנע מהם שחיקה בעתיד".

בתוך כל זה, נכנסת גם הטכנולוגיה.

יש לנו את האסטרטגיות הנכונות והכלים המתאימים להענקת ידע ומציאות, אך יחד עם זאת אנו מפתחים אסטרטגיות הוראה חדשניות וכלים ייחודיים תוך שימוש בטכנולוגיות מתקדמות, וזאת על מנת להתאים את תהליך הלמידה לסביבה המקצועית והחדשנית שעולם הרפואה

נמצא בה. כיום יותר מתמיד הרפואה רותמת את הטכנולוגיה ליכולות טיפול המותאם אישית לצרכי המטופל, וכך גם אנו פועלים - באופן הקניית הידע תוך שימוש בחדשנות טכנולוגית ויצירתית. אנו מנגשים את הידע ומאפשרים לכל תלמיד חווית לימוד מותאמת אישית. לדוגמה, על ידי שימוש בחדרי מציאות רבודה או חדרי בריחה - פרויקט שאנו מפתחים כיום.

מציאות של מלחמה

השחיקה, כך מספרת ד"ר דנינו, היא אתגר משמעותי, נוכח עומס עבודה חריג בתקופה האחרונה שבה התמודדנו גם עם מגפת הקורונה ולאחריה המלחמה. בתקופה זו גם הסטודנטים לאֶחָיוּת פוגשים מציאות חדשה, והחינוך המקצועי ניצב מול אתגרים חדשים. "אחת מתוכניות הדגל בקמפוס היא הכשרת סטודנטים לכשירות כפולה", היא מספרת. "הסטודנטים לומדים להיות אחות ופרמדיק. יש שרבים ממשתתפיה גויסו למילואים או למד"א. אלא שהם חייבים במקביל להמשיך וללמוד כדי לא להפסיד שנה אקדמית. חלק מהם כבר חזרו מהמילואים ויש להם לא מעט קשיים בוויסות רגשי. רגע אחד הם במלחמה ורגע אחרי - יושבים בכיתה. יש לנו סטודנטים מיישובי הדרום שנחשפו באופן אישי לאירועי המלחמה, חוו טראומות ואף איבדו בני משפחה. בוגר מסלול משולב זה שגם עבד אצלנו במרכז הסימולציות נהרג במלחמה. קשיים אלו משפיעים על התפקוד היומיומי. כולנו מתמודדים עם מצבים קשים שלא חוונו קודם, עם חוויות מאוד מורכבות אשר מעבר לכך שדורשות התייחסות, גם מביאות לשחיקה. אם סטודנט יצא לשוק העבודה וישיחק אחרי שנה - מה ערכו של המסלול שעבר? בסקר השחיקה האחרון של משרד הבריאות נמצא כי תהליך השחיקה במקצוע האֶחָיוּת מתחיל ב-5 השנים

איש מקצוע ימנע תקלות בהשגת דרכון אירופי

עם מומחיות שאין שנייה לה, משרד עו"ד טל אופיר מספק שירות מעטפת החוסך מכם את כל הבירוקרטיה הכרוכה בהוצאת דרכון של האיחוד האירופי. "אפשר להוציא דרכון אירופי גם בלי עורך דין, אך לא תמיד מדובר במשימה קלה", הוא מציין. וגם מסביר כיצד לוודא שאתם אכן עומדים בתנאי הזכאות לדרכון הנכסף ואיך להתגבר על קשיים בהשגת מסמכים נדרשים ממשרדי הממשלה בישראל | אסף לבנון

עליית המשטר הנאצי לשלטון ב-1933 גדעה ציפייה זו. לפני כשנתיים וחצי, החליטה גרמניה לתקן את סעיף 15 לחוק האזרחות הגרמני, וכעת מוענקת אזרחות גרמנית ודרכון גרמני גם לכל אותם יהודים שלא היו בעלי אזרחות גרמנית ונאלצו לעזוב את המדינה עקב עליית המפלגה הנאצית לשלטון. הזכאות החדשה תקפה גם לצאצאים ישירים של אותם תושבים: ילדים, נכדים, נינים וכיוצא בזה.

יותר סימפטיה באירופה

תוצאות הבחירות שהתקיימו בישראל בסוף 2022, והניסיונות לבצע רפורמה משפטית שבאו בעקבותיה, הביאו לעלייה יוצאת דופן במספר הפונים למשרד עו"ד טל אופיר. התשתית המשותפת הקיימת במשרד אפשרה להתמודד עם העומס ולהמשיך לשרת לקוחות ביעילות, מהירות ומיומנות. המלחמה ברצועת עזה שנפתחה באוקטובר 2023 הביאה לקשיים נוספים, בדמות משרדי ממשלה המתקשים לתפקד ולספק למשרד את המענה הדרוש. "המצב הביא לעיכובים שונים, ואף היו מולנו ממשקים שלא עבדו בכלל", אומר עו"ד אופיר. "התמודדנו עם זה. היינו צריכים לתקשר את זה ללקוחות, אך ידענו שאנחנו צריכים - ויכולים - לנהל את זה, ולא להיות מנוהלים".

המצב החדש הביא לכתף קרה מצד הרשויות האירופיות מולן אתם עובדים?

"נהפוך הוא. שמנו לב שהרשויות בגרמניה הפכו לסימפטיות מהרגיל. הן אפילו נתנו לנו פטור מאגרות ארכיון לתקופה מסוימת, כאות הזדהות. תחושה דומה קיבלנו גם מקולגות אירופאיים וממשרדי ממשלה אחרים באירופה".

כמה זמן לוקח תהליך קבלת אזרחות זרה?

"הבדיקות הארכיוניות עשויות להימשך בין מספר ימים ועד לחודשיים-שלושה. הכנת הבקשות נמשכת גם כחודשיים שלושה. בחינת הבקשה היא משתנה מהותי שיכול לקחת בין מספר חודשים ועד שלוש שנים - תלוי במדינה וביעילות הטיפול. במסגרת עבודתנו למען הלקוח אנו שולחים תזכורות למחלקת האזרחות הרלוונטית כדי לוודא שהבקשות מטופלות, ומעדכנים את לקוחותינו בכל שלב".

העבודה היא רוטينية או שיש מקרים מאתגרים יותר?

"בהחלט, ישנם גם מקרים שהם מחוץ לספקטרום. למשל, כאלו, המצריכים אימות שיותר קשה להשיג או בקשות הדורשות יותר מחשבה ועבודה מסיבות שונות. אם, למשל, אדם שינה את שמו בימים בהם מרשם האוכלוסין הישראלי עדיין לא תיעד המלכים כאלו - יש להגיש בקשה לפסק דין הצהרתי בנושא. גם במקרים המאתגרים אנחנו לא מוותרים ובודקים כל דרך פעולה אפשרית שתביא להשגת הדרכון האירופי ללקוח".

מה קורה כשיש מידע על קרוב משפחה שהלך לעולמו, אך אין את מסמכיו?

"במקרה כזה אנו מאתרים בעצמנו מסמכים המצביעים על עמידה בתנאי הזכאות לאזרחות ודרכון".

קורה שנמצאו מסמכים לזכאות ובכל זאת הבקשה נענית בשלילה?

"אנחנו מכירים היטב את החקיקה ובקיאים בראיות הנדרשות להוכחת זכאות. אנו גם בתקשורת רציפה עם מחלקות האזרחות ועם קולגות בכל המדינות לעדכון בכל התפתחות. לפי הפרטים הראשוניים שמוסר הלקוח, אנחנו יודעים אם יש בכלל טעם לערוך בדיקה ארכיונית. לכן הבדיקות הארכיוניות מצליחות בלמעלה מ-90% מהמקרים. בדיקות אלו נועדו לנטרל את הסיכון שהבקשה תסורב. לכן יש לנו 100% הצלחה בבקשות שהשגנו לאזרחות אירופית".



עו"ד טל אופיר

"זמן הוא מצרך יקר ובתהליך הוצאת האזרחות אפילו הפעולה הפשוטה ביותר מצריכה אנרגיה ופנאי נפשי. אנו מציעים ללקוחותינו שירות מעטפת מקצה לקצה, כשהם עצמם לא צריכים לעשות כמעט דבר. הם נותנים לנו ייפוי כוח ואנו פונים בשמם לכל הרשויות שמהן יש להוציא טפסים הדרושים להגשת הבקשה: משרד הפנים, המשטרה, הרבנות וכדומה. אנו גם מבצעים עבורם את כל האימותים הנדרשים, מתרגמים את המסמכים - ומגישים אותם".

זכאות מורחבת

עו"ד אופיר מאמין בנקיטת גישה פרו-אקטיבית מול הרשויות. הוא מנחה את עורכי הדין העובדים עמו לא רק להגיש בקשות למסמכים מהרשויות אלא גם להישאר במעקב צמוד ולתזכר אותן במקרה שהתשובה מתעכבת ואף להגיש תלונה אם היא לא מתקבלת. תוך כדי, משקף המשרד ללקוח בדיוק את המצב לאשורו ומעדכן אותו בכל פעם ששלב כלשהו מסתיים. "בנינו מערכת המציגה לכל לקוח סטטוס מדויק של התהליך שלו", הוא מספר. "אנחנו מבינים את החשיבות של שירות טוב ואת הצורך של הלקוחות להיות בעניינים. לכן תמונת מצב של הבקשה לפרטיה נגישה ללקוחותינו בכל עת עד לקבלת הדרכון".

איך בעצם, יודע אדם שהוא זכאי לאזרחות זרה?

"בגרמניה ובאוסטריה הכללים יחסית ברורים: מי שנמלט משטח גרמניה או אוסטריה בתקופת המשטר הנאצי זכאי לאזרחות גרמנית. כמובן שיש לבדוק האם יש ראיות בכתב מגרמניה ואוסטריה, אך לשמחתנו מדובר במדינות עם תיעוד מאוד מסודר של מידע המוכיח עמידה בתנאי הזכאות כמו למשל מרשמי תושבים או תיקי שילומים שקיבלו קרובי המשפחה. לעומת זאת, ברומניה ובפולין תנאי הזכאות מעט יותר מורכבים והדגש הוא באילו שנים היה קרוב המשפחה אזרח, האם ומתי איבד את האזרחות ועוד. עבור כל לקוח שלנו אנו עורכים בדיקה ארכיונית מעמיקה ונותנים תשובה חד משמעית לגבי זכאותו לאזרחות של האיחוד האירופי".

איזו חקיקה במדינות האיחוד היא בשורה של ממש עבור ישראלים המעוניינים בדרכון אירופאי?

"במקרה הזה יש בשורות טובות ופחות טובות. הבשורות



צילום: ענבל מרמרי

הפחות טובות הן שברומניה יש כוונה של המחוקק להציב תנאי של ידיעת השפה הרומנית ברמה בסיסית למי שמעוניין באזרחות. בשלב זה מדובר בכוונות בלבד, אך מי שמעוניין כדאי להזדרז כדי לא לקחת סיכון. הבשורות הטובות הן לגבי גרמניה. עד לא מכבר, גרמניה הגבילה את הזכאות לאזרחות גרמנית ולדרכון גרמני רק ליהודים אזרחי גרמניה ולצאצאיהם הישירים. כך הוחרגו למעלה מ-100,000 יהודים שלפני המלחמה התגוררו בשטח גרמניה במעמד תושבים, ללא אזרחות גרמנית. הם חשבו שהם נמצאים בדרך להפוך מתושבים לאזרחים בגרמניה, אך

"אנחנו בער"ן רגילים לעבור לנוהל חירום, אך לא בסדר גודל כזה"

עם תחילת אירועי השבת השחורה הוצף קו התמיכה של עמותת ער"ן בפניות שמספרן הלך והאמיר: מ-800 בשגרה ל-3,000 בממוצע בימי המלחמה הראשונים. הרחבת המענה וכתיחת מרכז חוסן ארצי, כולל גיוס מתנדבים ב"מילואים", אפשרו את העמידה בביקוש. מנכ"ל ער"ן דוד קורן: גם המתנדבים עצמם

צריכים תמיכה | אסף לבנון

ער"ן על ידי משרד הבריאות והביטוח הלאומי להקים קו פניה לאלו המרגישים שהם בטרומה, ועבור מי שדרוש להם טיפול ממוקד יותר. כך הוקם גם מרכז חוסן ארצי - קו טלפון ייעודי המהווה מעין משפך לכל הפניות הללו. מתנדבים ואנשי מקצוע מקבלים בו פניות, ולאחר שיחה עם הפונה מחליטים אם יש צורך להפנות אותו לטיפול נוסף, מעמיק יותר.

בעצם, כל אחד שראה סרטון בטלגרם או דיווח בטלוויזיה יכול להיכנס לקטגוריה של "מרגיש בטרומה". למעשה, כולנו נפגעים ברמה זו או אחרת. כיצד מטפלים באופן המוני כזה?

"זו השאלה שמעסיקה אותנו מפרוץ המלחמה. כל אחד שראה משהו, חווה משהו, יכול להתקשר אלינו בתחושה שהוא מפורק לחלוטין. לצד זאת, מתברר שבדע 90% מהמצבים כל מה שהפונה צריך בשלב הזה הוא מישהו שיקשיב לו, שיבין כמה קשה לו, שיתן לו לגיטימציה לקושי, שיהיה איתו שם. לא דווקא מישהו שיגיד לו מה לעשות או יבטיח לו שזה יעבור. אנחנו יכולים להיות שם בשבילו, לתת לו את ההרגשה שמה הוא מרגיש זה הגיוני. הוא בסיטואציה קיצונית ולא נורמלית ולכן חלק מהתגובות קיצוניות - וזה לא אומר שהוא מתפרק ולא יוכל להמשיך את החיים מכאן והלאה. זה גם לא אומר שיסבול מתסמונת פוסט טראומה. עצם כך שהפונה שומע את הדברים הללו - עושה איזשהו קסם. זה לא פותר את כל הבעיות ותמיד יש את אלו שזקוקים לטיפול של ממש - וכשאנו מזהים זאת נמליץ על כך, אך עבור רוב הפונים מספיק שיחת התמיכה. זה מה שהם צריכים".

להשקפתך, כיצד המדינה יכולה לצאת מהמשבר הנפשי הקולקטיבי?

"במצבים של משבר נפשי מאוד קריטי וחשוב קודם כל להכיר ולקבל את העובדה שזקוקים לעזרה. חלק מהאנשים שמתכחשים לעובדה הזאת ואומרים שהם בסדר ומספיק חזקים - עלולים למצוא עצמם מתפרקים בבת אחת. לכן, אחד המסרים המשמעותיים שניתן להעביר לאנשים שסביבנו, גם לאלו שבונים עלינו שנהיה עבורם צוק איתן, הוא שגם לאנשים חזקים יש רגעים חלשים. תנו לעצמכם להיות במקום של החולשה והכירו בעובדה שאתם זקוקים לעזרה. פנייה לער"ן בהקשר הזה באה מתוך מקום של חזק".

ראיתם במהלך המלחמה שוני בדפוסי הפניות?

"באופן מסורתי, יותר נשים פונות אלינו מאשר גברים, ובמלחמה הזאת ראינו עלייה משמעותית בפניות של גברים. הם מרגישים שמותר להם לקבל עזרה, שהם יכולים להפיק מכך תועלת. אני חושב שכולנו זקוקים לעזרה. זה יכול להיות בפנייה לער"ן, במפגש עם אנשים קרובים, בשיחה במקום העבודה, או אצל מטפל מקצועי. כל אחד צריך למצוא את המקום שמתאים לו".



דוד קורן

נחלק מפעילות התמיכה שלאחר תחילת המלחמה, התבקשה ער"ן על ידי משרד הבריאות והביטוח הלאומי להקים קו פניה לאלו המרגישים שהם בטרומה, ועבור מי שדרוש להם טיפול ממוקד יותר.

המשמרת. לחלוק, לאוורר, לנרמל את מה שאנחנו פוגשים. זה מאוד קריטי, ולכן נערכנו למתן תמיכה הרבה יותר משמעותית למתנדבים שלנו. אתגר נוסף היה למנוע את שחיקת חוסנם של המתנדבים, והיה ברור לנו שנצטרך לגייס עוד מתנדבים. רוח ההתנדבות מאוד מרשימה, אבל אנחנו לא יכולים לקבל אנשים אוטומטית כי תהליך הכניסה מורכב וצריך לעבור הכשרה מתאימה. זה לוקח זמן ובימים אלו אנו נמצאים בתהליך הכשרה אינטנסיבי בכל סניפנו. עד שהוא יסתיים, אנו נשענים על הצוות הקיים, שממשיך לתת יותר משמרות".

גם לאנשים חזקים יש רגעים חלשים

נחלק מפעילות התמיכה שלאחר תחילת המלחמה, התבקשה

בסביבות השעה 9:00 בבוקר בשבת השחורה הבין מנכ"ל ער"ן (עזרה ראשונה נפשית) דוד קורן "שאנחנו בסרט אחר", כהגדרתו. במהרה הוא הוביל מעבר לנוהל חירום שבו הוקפצו מתנדבים רבים כדי להעלות את רמת הזמינות. באותה שעה הוא עוד סבר שמדובר בעוד סבב לחימה, מהסוג אליו כולנו כבר רגילים, אך בערב היה ברור שמדובר במלחמה של ממש. העמותה החלה לקבל פניות מצוקה מילדים ומשפחות שהתחבאו בממ"ד והתכתבו עם ער"ן בוואטסאפ, מצעירים שנסו על נפשם ממסיבת ה-NOVA בקיבוץ רעים, והיו אפילו כאלו שבזמן מנוסתם התקשרו לארגון כדי לבקש שסייע בחילוץ.

"ישנם הרבה סיפורים קורעי לב מאותו היום", אומר קורן. "החל מהשבעה באוקטובר הפעילות שלנו קפצה בהיקפים שהצריכו גיוס מתנדבים בעוצמה גבוהה מאוד מכל הסניפים שלנו, בארץ ובחו"ל. תוך יומיים-שלושה גם התחלנו 'לגייס מילואים': כ-180 מתנדבי עבר של ער"ן הוחזרו לתפקיד, בנוהל מסודר. המהלך הזה עזר לנו מאוד להתמודד עם העומס".

לעמותה, שלפני כמה שנים חגגה 50 להקמתה, יש כ-1,750 מתנדבים המספקים עזרה ראשונה נפשית בטלפון ובאינטרנט. כל מתנדב עובר תהליך סדור ומורכב הנמשך בשגרה כ-9 חודשים וכולל תהליך מיון ואחריו קורס הכשרה עיוני ומעשי שנמשך ארבעה חודשים, שבסיומו הוא מצטרף לצוות העונים לפונים, הכולל כ-15 מתנדבים בכל משמרת. החל מהשבעה באוקטובר אותגר המערך הזה במספר פניות חסר תקדים ובשיחות מורכבות במיוחד, שיכולות להימשך גם זמן ארוך כל אחת. את התחושות מספרים גם מספרי הפניות שזינקו בצורה מטורפת: מ-800 פניות ביום לפני המלחמה לכ-3,500 במהלך השבת השחורה.

"אנחנו רגילים למצבים כאלו, אך לא בסדר גודל כזה", אומר המנכ"ל דוד קורן. "בכל אירוע לאומי-בטחוני יש גאות בפניות, בין אם מדובר בשומר חומות, עמוד ענן או האסון במירון. הפיק הגדול ביותר עד כה היה בתקופת הקורונה עם כ-1,500 פניות ליום, כך שניתן להבין ש-3,500 פניות ביום זה מספר שיותר ממכפיל את שיא העומס אליו הגענו עד עתה".

אילו עוד אתגרים הציב המצב בפניכם?

"מספר המשמרות ואורכה של כל משמרת עלו משמעותית. מהר מאוד התברר שגם המתנדבים עצמם ושאר צוותי ער"ן צריכים עזרה, כי המלחמה נוגעת בכולם. כשמתנדב עונה לשיחת מצוקה - לא פעם המצוקה היא משני עברי הקו. כמו הפונים שלנו, כך גם למתנדבים יש משפחות וחברים שהם דואגים להם. זה פוגש כל אחד מאיתנו במקום אישי, ולכן כשנותנים תמיכה יש גם צורך לקבל תמיכה בחזרה, בסיום

אנחנו מאוד מאמינים בארץ הזאת

חברת GTC משלבת טכנולוגיה מתקדמת עם אולד סקול ומהווה עבור לקוחותיה וואן סטופ שופ בשיווק ושירות של אריזות מזון. תפסנו את המייסד איתן רוכמן ובניו רן ואור לשיחה על החידושים האחרונים בתחום, ההצלחה רבת השנים והציונות שלא פוסקת לרגע | אסף לבנון

אלו אריזות חדשניות שרק בשנתיים שלוש האחרונות נכנסו בצורה חזקה בישראל. אריזה שקופה ודקה שצמודה למוצר בוואקום וכמעט שלא רואים אותה. זה נותן לה נראות מאוד יפה וגם חיי מדף ארוכים, ממש כמו שרואים במוצרי בשר היום. בעולם כבר עברו לארוז ארוחות מוכנות בשיטה הזו, כשאתה רואה ארוחה מוכנה על הצלחת, ופשוט מוריד את הסקין, מכניס למיקרו כמו שזה - ואוכל. זה בהחלט אחד הדברים בקדמת תחום האריזות.

ואתם מספקים כל מה שקשור בכך. "אנחנו מביאים גם את המכונה שעושה את הסקין, גם את החומרים, כלומר את יריעת הסקין והמגש כך שהלקוח מקבל מאיתנו פתרון מלא".

אופי עם נשמה

הייחוד של GTC הוא השילוב בין החדשנות והעדכניות הטכנולוגית לבין היותה חברת "אולד סקול", משפחתית. "זה חשוב, חיבור של קצת אופי, קצת נשמה", מסביר רן. "כחברה משפחתית אנחנו מתייחסים במשפחתיות גם לעובדים שלנו, חלקם מאוד ותיקים שעובדים פה שלושים וארבעים שנה, מעין קיבוץ גלויות שנבנה מאז הקמת החברה. עובדים מכל הדתות, ומכל העדות. אנחנו מאמינים בעובדים שנשארים זמן ארוך והופכים לנכס עבור החברה. גם אם זה קצת מתנגש עם הגישה של ההייטק היום, שכל שנתיים מחליפים חברה".

איך התמודדתם עם השלכות המלחמה? אתם פועלים באשדוד שספגה לא מעט אזעקות.

אור: "נכון, ויש לנו הרבה עובדים מהסביבה, מאשקלון ושרות. חלקם היו מפונים עד לאחרונה, אחרים גויסו למילואים, וההתמודדות הייתה באמת לא פשוטה. בשבוע הראשון בעיקר תרמנו כדי לסייע ולהוציא את המדינה מהשוק הכללי שאחז בה".

רן: "הפעלנו את המפעל עם בערך עשרה עובדים במקום מאה, ורק לאט לאט הצלחנו לקבץ פה את כולם. היה ביקוש גדול לתרומות, אינסוף תרומות ועזרה לחיילים וכל מה שקשור באוכל והגנה לחיילים".

"תרמנו הרבה מאוד מהמוצרים שלנו שהיו מאוד מבוקשים בתחום של לוגיסטיקה והזנה של המון אנשים. עדיין יש לנו קשיים, לא קל עם ההובלות של חומרי האריזה - בגלל החות'ים אי אפשר לעבור דרך ים סוף וחומרי הגלם מקיפים את כל אפריקה ומגיעים באיחור. יש בעיות אספקה קשות, עלויות גבוהות. זה כמובן מתגלגל גם על הלקוחות ויש עליות מחירים בכל מקום. כבר 30 שנה שאנחנו משמשים כשגרירים של ישראל מול יותר מ-30 ספקים במדינות רבות, וכמובן שגם בתערוכות".

יש לכם משהו לומר לציבור לקראת המשך הדרך? וכאן האב, איתן, שעד עכשיו האזין והנהן לדברי בניו, אומר את המסר החשוב שלו: "אנחנו פה בשביל להישאר. ותשמע, לא קנינו שום בית לא בקפריסין ולא ביוון ולא בפורטוגל, וגם אין לנו פספורטים כפולים. אנחנו מאוד מאמינים בארץ הזאת".



מימין לשמאל: אור, איתן ורן רוכמן



מימין לשמאל: רן, איתן ואור רוכמן

"כדי לשמור על המקצועיות בתחום הזה, אנחנו מתעדכנים ומשתתפים בהרבה מאוד תערוכות בעולם, ובהחלט מנסים להישאר בחוד החנית בתחום שמשתנה משמעותית כל הזמן. כל שנה יש פיתוחים והמצאות חדשות"

רן: "אנחנו מאמינים שעסקה טובה רק אם היא טובה לשני הצדדים, ואנחנו כמובן רואים את טובת הלקוח קודם כל. כדי לשמור על המקצועיות בתחום הזה, אנחנו מתעדכנים ומשתתפים בהרבה מאוד תערוכות בעולם, ובהחלט מנסים להישאר בחוד החנית בתחום שמשתנה משמעותית כל הזמן. כל שנה יש פיתוחים והמצאות חדשים, יריעות יותר מתוחכמות, נושמות או לא מעבירות גזים מסוימים וכן הלאה".

ואיך בעצם משלבים בין ההמצאות בחזית הטכנולוגית להצעת הפתרון הכולל ללקוח?

רן: "אם לדוגמא תיקח את ה-Skin-Pack (אריזת סקין).

כשמדובר על ייצור ושיווק מזון, הקנקן חשוב לא פחות ממה שיש בו. אריזת מוצרי מזון אמורה לשמור על טיבו מבחינה בריאותית ואיכותית, להיות קלה להתקנה ונוחה לשינוע. ולא פחות חשוב - להיות מושכת, מוכרת ומעוררת תיאבון, כדי לגרום ללקוחות לרכוש את המוצר. סביר להניח, שאם ערכתם קניות במרכול בעשרים האחרונים, המוצרים שקניתם נארזו בעזרת המכונות וחומרי האריזה שמשווקת GTC, החברה המובילה בישראל בתחומה. מדובר בחברה משפחתית שהוקמה לפני כמעט 50 שנה על ידי איתן רוכמן, שמנהל אותה עד היום, כשלצדו שני בניו, רן, סמנכ"ל הכספים, ואור, סמנכ"ל המכירות.

GTC דוגלת בחדשנות מתמדת מתוך מחויבות לחזון תעשייה 4.0 - ניהול של מפעלים או תהליכים תעשייתיים באופן חכם ומודרני, תוך שילוב טכנולוגיות כמו האינטרנט של הדברים, ניתוח מידע בזמן אמת, רובוטיקה ובינה מלאכותית (AI).

החברה מעסיקה קרוב ל-100 עובדים, ופועלת ממרכז באשדוד. המפעל שלה כולל מחסנים בשטח של אלפי מ"ר, ומרכז הפצה שממנו יוצא בכל יום צי של משאיות ללקוחותיה הרבים ברחבי הארץ. פעולות החברה מתחלקות לארבעה חלקים עיקריים: שיווק ושירות מכוונת לתיעוש וייצור מזון, שיווק ושירות מכוונת לאריזת מזון, שיווק חומרי אריזה שונים וייצור של חומרי אריזה כמו תבניות אלומיניום, נייר אלומיניום וניילון נצמד. "אנחנו כמו יבואני רכב, גם מוכרים את המכוונות וגם את המוסכים המורשים", אומר רן רוכמן. "השוני הוא שהמוסכים אצלנו נידים כי מדובר בטכנאי השירות הטכני שמגיעים לכל הארץ כדי לטפל במכוונות לטובת שירות ותחזוקה".

אור רוכמן: "המחלקה הטכנית שנותנת שירות היא חלק מהכוח שלנו, כיום בארץ אתה לא יכול למכור מכוונות וציוד בלי לתת בנוסף שירות מעולה. יש לנו מגוון מאוד גדול של לקוחות, כך שאנחנו בעצם צריכים לדעת איך לתת שירות גם לחקלאי יחסית קטן בשדה, ועד המפעלים הכי גדולים בתעשייה כמו זוגלובק ותנובה".

איך אתם מצליחים לאפיין ולהבין את הדרישות של כל לקוח?

רן: "יש לנו יתרון גדול בעצם זה שהחברה שלנו היא גם חברה יצרנית,

וגם עוזרת למפעלי מזון. זה מספק לנו ראייה מאוד רחבה ואת ההבנה של מה זאת רצפת ייצור. אנחנו בעצמנו יצרנים, כך שאנחנו יודעים מה היצרן צריך, איך זה לנהל ולתפעל מפעל, אלו טכנולוגיות חכמות יש, איך מחברים את המכוונות למחשב ראשי וכן הלאה".

אור: "אחד ממכפילי הכוח שלנו זה שאנחנו יודעים לבוא ללקוח עם פתרון הוליסטי שלם, כי המחלקות שלנו הרבה פעמים משלימות האחת את השנייה. כך, למשל, מכוונות האריזה באות באופן משלים לחומרי אריזה שאנו מציעים. אנחנו יודעים להציע ללקוח פתרון מלא, וואן סטופ שופ".

לבדיקות גנטיות יש השלכה מיידיית על חייהם של אנשים

חברת Fugene Genetics מביאה לישראל את קדמת הבדיקות הגנטיות בעולם ומסייעת לאבחון משמעותי וקריטי במספר רב של תחומי רפואה. המייסדת והמנכ"לית ד"ר נועה רינצלר דיואן, מסבירה על האבולוציה המהירה בתוך המדע של הגנטיקה, מציגה את הדור החדש של הבדיקות ומגלה מדוע חזרה לעבודה כבר בתשעה באוקטובר | גד רובין

גנטיקה כיום היא חלק מרכזי בתחומי רפואה רבים, כמו גינקולוגיה, גסטרואנטרולוגיה, נויורולוגיה, פסיכיאטריה, רפואת ילדים וכמובן אונקולוגיה. בהרבה מקרים, הבירור הגנטי הוא חלק מהבירור של המחלה עצמה. כך אומרת ד"ר נועה רינצלר דיואן, מייסדת ומנכ"לית Fugene Genetics שהוקמה ב-2008, ושמה לעצמה כמטרת על להביא לישראל את עתיד הגנטיקה.

"אנחנו מנסים 'לחזות את העתיד': במקרים רבים אני מבחינה בגילוי מדעי חדש ומלהיב שאין לו כרגע השלכות מעשיות, אבל שיתכן שעוד כמה שנים הוא יהפוך לטכנולוגיה מסחרית בגנטיקה. כבר בשלב הזה אני עומדת בקשר עם החברה ועם המדענים שפיתחו אותו, כדי שכאשר הטכנולוגיה תהיה מסחרית - ניתן יהיה להביא אותה לארץ. התנאי הוא כמובן שמדובר בבדיקה שהיא רלוונטית, חיונית ושעומדת בסטנדרטים גבוהים. לא כל בדיקה חדשה שמוצעת היום בעולם ראוי שתגיע לפה".

לד"ר רינצלר דיואן, ילידת נס ציונה, היה ברור עוד מימי התיכון שהיא תעסוק בביוולוגיה / רפואה / גנטיקה, תחומים שנראו לה המרתקים ביותר בעולם. כבת למנהלת מחלקת החינוך בעירייה, היה לה ברור שתחומי העניין שלה יחייבו לימודים עם משמעות ודגש על מציאות. את הדוקטורט שלה כתבה ד"ר רינצלר דיואן באוניברסיטת מרילנד בווישינגטון, ארה"ב, ואת מיקוד הפעילות היא מבצעת בישראל.

"בדיקות חדשות, בטכנולוגיות חדשות, מפותחות כל הזמן בעולם. ולוקח זמן, לפעמים שנים רבות, עד שהן נכנסות לסל הבריאות בישראל. חלק מרכזי וחשוב מהמומחיות בעבודה שלנו הוא לעקוב אחרי השוק, לדעת מה מתפתח בעולם, להיות ולהתמיד בקשרים טובים עם חברות ומובילי דעה ורופאים מומחים ולדעת מה

יזיו הטכנולוגיות הבאות בתחום ולהנגיש אותן לקהל הישראלי. במקרים מסויימים אנחנו גם המנוע לפיתוח בדיקות במעבדות שאנחנו עובדים איתן וכן להתאמת הבדיקות לישראל".

מקדימה את זמנה

חברת פיוג'ן ג'נטיקס קיימה ומקיימת את ההבטחה הגלומה בשמה (להיות עתיד הגנטיקה - the FUTURE of GENETICS - גר.) וניצבת בחזית היצע הבדיקות הגנטיות בישראל. החברה הייתה הראשונה להביא ב-2009 לישראל את הצ'יפ הגנטי (נקרא גם CMA ונעשה בדיקור מי שפיר), ועשור לאחר מכן הייתה גם מהראשונות להציע סקר גנטי רחב אוניברסלי (בודקים את כולם לכל המחלות) לקראת הריון, שמייתר את הצורך בבדיקות ספציפיות על פי מוצא. בדיקה זו נכנסה לסל הבריאות הממשלתי רק השנה.

"אנחנו פועלים בשוק הישראלי ועובדים בצמוד לאנשי המקצוע ברפואה ובגנטיקה בישראל", מספרת ד"ר רינצלר דיואן. "הפאנל של בדיקת הסקר המורחב של פולג'נט האמריקאית, עם יותר מ-400 מחלות שונות, הוא פאנל שאנחנו בחרנו בקפידה, דאגנו להוסיף גנים ומחלות שרלוונטיים לאוכלוסייה בישראל והורדנו גנים שאין להם משמעות כאן וסתם יכולים לייצר 'רעש מיותר' בתוצאות הבדיקה".



ד"ר נועה רינצלר דיואן

"בעבר אנשים רבים היו אומרים 'אם אני אדע מהי הגנטיקה שלי איך זה יעזור לי? כיום, כחות אנשים אומרים זאת כי ישנה מודעות בציבור לכמה הידע הזה חשוב. עם השנים אנחנו יותר יודעים למנוע מחלות קשות בעקבות מידע גנטי, עד כמה אבחון מדויק עוזר לתת טיפול הרבה יותר טוב, ושחשוב להבדיל בין מחלות שונות שלעיתים הסימפטומים שלהן מאוד דומים"

צלם: סם יצחקוב

פרט לבדיקות בתחום ה-Prenatal (הריון ולקראת הריון), פיוג'ן ג'נטיקס מציעה בדיקות בתחומי רפואה רבים נוספים, בהם בדיקות גנומיות לאפיון גידולים סרטניים ולהתאמת טיפולים עבורם; בדיקות להתאמה אישית של תרופות פסיכיאטריות על פי הגנטיקה; בדיקות גנטיות ביתיות לגילוי מוקדם של סרטן המעי הגס; בדיקות לבירור של מחלות קשות בילדים; ועוד. "אנחנו עושים בדיקות שיש להן השלכה מיידיית על החיים של אנשים, ובחלק מהמקרים מצילות חיים ממש".

האם ישנה מודעות גוברת בציבור ליכולת של הבדיקות הגנטיות לסייע, לא רק כשמדובר בהריון?

"בהחלט, בעבר הרבה אנשים היו אומרים 'אם אני אדע, מה זה יעזור לי?' כיום, פחות אנשים אומרים את זה כי הם יודעים עד כמה זה חשוב. עם השנים, אנחנו יודעים עד כמה אפשרית המניעה של מחלות קשות באמצעות הגנטיקה, עד כמה אבחון מדויק עוזר לתת טיפול הרבה יותר טוב, ושחשוב להבדיל בין מחלות שונות שלעיתים הסימפטומים שלהן מאוד דומים. כך אפשר לטפל לא רק בסימפטומים אלא בגורמים לכך, גנטיקה מהווה כלי משמעותי גם בגילוי מוקדם של מחלות ובמניעתן ולכן הגנטיקה היא כלי מאוד חזק".

מחויבים לאנשים

חלק לא קטן מהבדיקות הגנטיות החדשניות שפיוג'ן מציעה עדיין לא נמצאות בסל התרופות, שמדרך הטבע מתעדכן בטיפולים ובדיקות חדשות באיחור. כך, למשל, NIPT, שהן בדיקות לא פולשניות לאבחון תסמונת דאון ותסמונות אחרות בעובר, הנעשות על דגימת דם של האם. בדיקות אלו לא נמצאות בסל - אבל מכוסות בביטוחים הפרטיים או המשלימים

של קופות החולים.

כעת, עם מצב החירום שבו כולנו נתונים כבר למעלה מחצי שנה, הן מוצעות בהנחה משמעותית (כולל שירות אחות בחינם, שתגיע לבצע את הבדיקה ברוב אזורי הארץ) לתושבות העוטף, למפונות הצפון, לחיילות, לשוטות ולמשרות בכוחות הביטחון.

איך השפיע ומשפיע מצב המלחמה המתמשך על פיוג'ן ג'נטיקס?

"כמובן שהמלחמה והמצב השפיעו עלינו כמו שהשפיעו על כל עם ישראל. כולנו עברנו טראומה. עובדים שלנו התגייסו, גם עכשיו חלקם מגויסים, וזה השפיע על היקף הפעילות. יש לנו עובדת שגרה בצפון ומפונה מביתה כבר חמישה חודשים, מפציצים את הקיבוץ שלה ללא הפסקה. אנחנו בהחלט חיים את זה, אבל פועלים בתחום חיוני ולא יכולים פשוט להגיד שאנחנו בדיכאון ולא מתפקדים. יש לנו אחריות מאוד גדולה. החברה חזרה לפעול כבר בתשיעי לאוקטובר כדי שנוכל לתת תשובות לאנשים שביצעו אצלנו בדיקות וציפו לתשובות, אנשים שבדיקות שלהם היו בדרך אלינו וכאלה שאנחנו צריכים לשלוח את הבדיקות שלהם למעבדות. זה אולי נשמע קצת דרמטי, אבל המציאות היא שגורל של אנשים נמצא בידיים שלנו ואנחנו צריכים לפעול מאוד באחריות וברגישות".

בשנתיים האחרונות היא ממשיכה לממש את יתרונה האיכותי והיא בין הראשונות בעולם להציע בדיקת אקסום לעובר היכולה לגלות אלפי מחלות ותסמונות, ומוצעת כבדיקת סקר לעוברים שלא עלה חשד רפואי לגביהם בבדיקות הסקירה.

"לקח לנו כמה שנים ומאמץ ניכר כדי לפתח את בדיקת האקסום לעוברים: מהצד שלנו גייסנו את מיטב המוחות - הגנטיקאים הבכירים ביותר בישראל, כדי לייצר את הקיט האופטימלי לבדיקה הזאת וכדי לוודא את השיטות האנליטיות שנעשה בהן שימוש. מעבדת CeGaT בגרמניה עבדה שעות נוספות כדי להתאים את הריצוף ואת הביואינפורמטיקה לסטנדרטים הגבוהים שלנו - התוצאה היא בדיקת האקסום הטובה בעולם, שנותנת עומק ורוחב של תשובה על בריאות העובר, שאי אפשר לקבל בשום בדיקה אחרת".

באילו תחומים רפואיים נעשה היום שימוש בבדיקות גנטיות?
"אני חייבת להגיד שיש הרבה אבולוציה בתוך המדע של הגנטיקה, זהו מדע שמתקדם במהירות רבה, משתנה ומתפתח כל הזמן. כשאנחנו יצאנו לדרך, גנטיקה הייתה תחום שהיה שמור בעיקר לגנטיקאים והתחום המרכזי שבו הבדיקה הייתה נפוצה יותר היה במה שקשור להריון, לבדיקות גנטיות לפני ובזמן הריון וכן הלאה. היום גנטיקה היא חלק מאוד מרכזי בתחומי רפואה רבים. אנחנו עדיין לא מגרדים את קצה היכולות".

גרמנו למדינה להבין את חשיבות ההשכלה וההכשרה הטכנולוגית

מנהלת המכללה הטכנולוגית הנדסאים באריאל, ד"ר יוכבד פנחסי אדיב, רוצה לראות תוצאות של מהלכים כאן ועכשיו. היא הפכה את המכללה לאימפריה, הקימה פורום שדאג להנדסאים ומסבירה ביטירות האופיינית לה מה הדרייב שמניע אותה | גד רובין



ד"ר יוכבד פנחסי אדיב

צילום: אילן בשר

הבחירות בראש העין לא היו ההתנסות הציבורית הראשונה שלה. אחרי התדרדרות נמשכת בתקצוב ובעדיפות ללימודים אקדמיים מצד המדינה, הובילה בשנת 2010 ד"ר פנחסי אדיב את מיסודו של פורום המכללות הטכנולוגיות, והחל מ-2011 היא עומדת בראשו. בפורום חברות 34 מכללות טכנולוגיות מרחבי המדינה, רובן מהפריפריה, והן מקדמות את המשאב האנושי - כוח האדם הטכנולוגי הנדרש במדינה - לימודי הנדסאים, הכשרה מקצועית והן לבניית האופק להמשך לימודים בתארים אקדמיים. הפורום השפיע על חוק ההנדסאי משנת 2013, ועל חוקים נוספים הנוגעים לתחום. כמו כן, הובילה שלוש רפורמות נוספות שנחתמו מול משרד האוצר - שהצליחו להפוך את המגמה השלילית בתפיסה ובתקצוב המערכת ולהבהיר גם למדינה את החשיבות והצורך של השכלה והכשרה טכנולוגית.

אנחנו נמצאים כרגע בתקופה קשה ולא פשוטה. איך אתם מתמודדים עם המצב? "במכללה הטכנולוגית הנדסאים באריאל, הפועלת בקמפוס אוניברסיטת אריאל, לומדים כ-2,000 סטודנטים, ש-400 מהם נקראו למילואים לתקופות שונות, ויש עוד 100 מתוכם שעדיין משרתים. פתחנו את שנת הלימודים באיחור ב-24 לדצמבר, החברה האלה עדיין במילואים, ויש כבר אחרים עם צווים נוספים. אנחנו מקבלים אותם בזרועות פתוחות."

איך נערכתם כדי לסייע להם להשלים את לימודיהם? "ביקשנו מכל מי שיכול שיחזור ללימודים לעשות זאת. פרשנו בפניהם רשת של מרצים, מתרגלים במתן שיעורים, לעתים מקוצרים, כי אתה לא יכול להספיק את מה שלמדו כאן בחודשיים, בשבוע או בשבועיים. אבל הצמדנו חונכים, יצרנו שיעורי עזר ובנינו קבוצות ייחודיות למילואימניקים. הם באמת במבוכה גדולה, כי במהלך הלימודים של הנדסאים יש בחינות הסמכה, ולכן הלחץ הן במערכת ובטח שלהם, גדול. אנחנו לא חוסכים בשעות ומנסים לתת להם את הטוב ביותר. אבל בסוף, אתה יודע, חייל חוזר משדה הקרב ולא תמיד ביכולתו להשלים את כל החומר שהפסיד."

מה המסר שלך לסטודנטים שלך, ובעצם לכל המדינה, במצב הזה?

"בתקופה המורכבת הזאת, חייבים להסתכל ולהבנות צעד צעד לתקופה הקרובה שבטוח לא תהיה פשוטה. אנחנו עם חזק ויצירתי, עם שיוע לקום ולהתאושש ממשברים. בזמן כזה כל החברה הישראלית צריכה להיות מאוחדת כעם, כי אנחנו אחוזים האחד לצד השני ומאחלים שהחטופים ישונו במהרה למשפחותיהם. אין לנו מדינה אחרת."

לסיום, כשאת מתבוננת בעשייה שלך, מה נותן לך את הכוח להמשיך?

"אני חושבת כל הזמן איך אני יכולה לקדם מהלכים בכוחות שלי, ולפעול בגזרות השונות לטובת עשייה והשפעה. אני מייצגת את הפורום בוועדות ובמשרדי הממשלה השונים, אצל מקבלי ההחלטות כדי לגרום להם להבין, להוביל מהלך, לטובת החברה הישראלית על גווניה וצרכיה. בסופו של דבר, כשאני עומדת על הדוכן ומעניקה את הדיפלומה בתקופת הענקת התארים, והסטודנט או הסטודנטית הנרגשים לוחצים את היד ואומרים לי ולצוות 'זה היה המהלך הכי טוב שעשיתי, ואני מודה למרצים שלקחו אותי יד ביד' - זה עושה הכל. זה מה שנותן את הדרייב להמשיך ולפעול. אני יודעת שאנו עושים טוב."

"אני חושבת כל הזמן איך אני יכולה לקדם מהלכים בכוחות שלי, ולפעול בגזרות השונות לטובת עשייה והשפעה. אני מייצגת את הפורום בוועדות ובמשרדי הממשלה השונים, אצל מקבלי ההחלטות כדי לגרום להם להבין, להוביל מהלך, לטובת החברה הישראלית על גווניה וצרכיה"



צילום: רחף - קמפוס אוניברסיטת אריאל

מובילים בתחומי הידע שלהם, לפתח מגמות לימוד חדשות - חדשנות! המכללה מחויבת באיכות, ולצד זאת, מובילה חדשנות ויצירתית. אנחנו לא חוששים גם מביקורת עצמית בכל רגע נתון, במטרה לעשות את הדברים טוב יותר."

דוחפת קדימה לשינוי

ד"ר פנחסי אדיב נולדה וגדלה בשיכון דן בתל אביב, בבית מוטה טכנולוגיה והשכלה: היא ושני אחיה עובדים בקמפוס אוניברסיטת אריאל - אחד מאחיה הוא פרופסור לחשמל ואלקטרוניקה, השני חוקר ד"ר להנדסת מכונות. אביה היה אמן בתחום הרכב. היא נשואה, אמה לשלושה ילדים בוגרים ומתגוררת בראש העין, ואף התמודדה בעבר לראשות העיר. "רציתי להביא שינוי, גם כאשר, לרמת המנהיגות. להוביל חשיבה ותפיסה שונה ממה שקיימת היום בעיר. התמודדתי מול ארבעה גברים אנשי צבא בכירים, הייתי האישה היחידה, וזו שהגיעה מתוך האקדמיה. לא הצלחתי להעפיל לסיבוב השני, אך הצלחתי להיכנס למועצת העיר."

הסיפור של ד"ר יוכבד פנחסי אדיב התחיל בכלל במפגש מקצועי, שהתפתח להצלחה גדולה ולשיתוף פעולה ששינה את פני המכללה הטכנולוגית הנדסאים באריאל. מה שהחל בקורס קצר במיקרוביולוגיה שהגיעה ללמד במכללה ב-2002, הוביל בהמשך לגידול מחלקות מדעי החיים - מחלקה לביוטכנולוגיה ולהקמת המחלקה לכימיה תרופתית במכללה. "פשוט הוקסמתי מהמקום", היא משחזרת. "לא הכרתי קודם לכן את עולם ההנדסאים אך הבנתי מהר מאוד את הפוטנציאל שלו מבחינה מקצועית וחברתית."

בשנת 2006 כבר מונתה ד"ר יוכבד פנחסי אדיב, אקדמאית עם שלושה תארים במדעי החיים, למנהלת המכללה. היא הפכה אותה ממכללה איכותית וקטנה עם כשבע מחלקות לימוד וכ-500 סטודנטים, לאחת המכללות הטכנולוגיות מהמובילות במדינה, הכוללת כיום 17 מחלקות לימוד ו-2,000 סטודנטים, שבוגריה מדורגים במקומות הראשונים בבחינות הגמר ומבוקשים בתעסוקה.

"עד שנת 2003 ישבתי במעבדות, חקרתי, פרסמתי מאמרים בכתבי עת. אבל בסופו של דבר, נורא דגדג לי. אני טיפוס שאוהב אתגרים, שרוצה לראות מהלכים שקורים לא בעוד חמישים שנה, אלא משהו שהוא בעל השפעה רחבה ומורגשת בטווח קצר על חברה. אני אוהבת חדשנות

וקידום מהלכים, ולפיכך אני מובילה גם את פורום המכללות הטכנולוגיות שמשפיע על מקבלי ההחלטות ומשנה מהותית את תפיסת התחום בארץ."

הובלת מהלכים משמעותיים, ותוך זמן קצר. אילו אתגרים עמדו בפניך?

"המינוי שלי למנהלת המערכת הוביל לשינוי התפיסה של מערכות השכלה טכנולוגיות - להסתכל על הצרכים של העולם התעשייתי והמשקי ופחות על 'לימודי השכלה' בלבד, במחשבה רחבה שהסטודנטים הם הלקוחות שלנו. לראות איך יוצקים תכנים חדשניים ועדכניים שמתאימים לצרכן-המשק, לצד סטודנטים ממגזרים שונים. הלימודים לתואר הנדסאי הינם מאוד ממוקדי עשייה, טווח קצר בעצימות, ותועלתם גבוהה יותר כי בתוך שנתיים הלומדים יוצאים החוצה לעבודה טובה, מבוקשת ומתגמלת. אני גאה שיש לנו מעל 90% השמות במקצוע."

איך מגיעים לנתונים כאלה?

"צריך לשלב את העולם החדש, את הצרכים של המדינה ואת הצרכים של מקצועות ההנדסה, התקשורת והעיצוב. פתחתי יחידה לקשרי תעשייה, ואנחנו עובדים עם מעל למאתיים גופים, שלוקחים את הסטודנטים כבר במהלך הלימודים להתנסות מעשית סטאז' וללמידה. אנחנו עוזרים לסטודנט לבנות את הקריירה שלו כבר במהלך הלימודים. להכניס רגל, ללמוד, לשפר את עצמו כל הזמן, ולא להפסיק ללמוד - האופציה של הבוגר להמשיך לימודים בתוכניות ייעודיות באוניברסיטה זמינים לו להמשך ישיר."

ד"ר פנחסי אדיב מצביעה על השינוי הארגוני ככזה שהוביל לתנופה: ראשי המחלקות הפכו להיות יותר אנשי מקצוע יצירתיים מאשר אנשים של לוח וגיר. "יחד עם ראשי המחלקות ואל מול המעסיקים אנו מדייקים את הצורך אל מול ההכשרה שניתנת כאן. הם צריכים כל הזמן לחקור ולבדוק מה הטרנד החדש בשוק? מה קורה בשטח? ליזום קשרי חוץ, להיפגש עם

מהנדסים את הלשכה לתפקוד בזמן מלחמה

יו"ר לשכת המהנדסים, האדריכלים והאקדמאים במקצועות הטכנולוגיים בישראל גיא שעשע וממלא מקומו יאיר כץ התאימו את פעילות הארגון שבראשו הם עומדים לימי המלחמה: התמקדות בעיקר, קורסים רלוונטיים ושירות ציבור הצמא למידע. וגם גילו את הקשר של הנדסה לרפואה | אסף לבנון



צילום: ראובן קופצ'ינסקי

יאיר כץ



גיא שעשע

לשכת המהנדסים, האדריכלים והאקדמאים במקצועות הטכנולוגיים בישראל היא ארגון גג לאומי, המייצג את כלל הציבור ההנדסי-טכנולוגי בישראל, מקדם אותו ומגביר את השפעתו על המשק והכלכלה בישראל. הלשכה עושה זאת באמצעים שונים דוגמת הכשרות מקצועיות, סמינרים, קורסים, כנסים, קונגרסים וימי עיון. במרוצת שנות פעילותה, ייסדה לשכת המהנדסים מוסדות טכנולוגיים רבים, בהם מכון התקנים הישראלי, המכון לפירון העבודה והייצור והמכון לחקר הבנייה. תחתיה פועלת שורה של איגודים מקצועיים הנדסיים בתחומים שונים, כהנדסת חשמל, הנדסת אלקטרוניקה, הנדסת בנין והנדסת מכונות.

בראש הלשכה עומדים שניים: היו"ר גיא שעשע וממלא מקומו יאיר כץ. ביחד הם מובילים מגוון פעילויות ומקדמים את המקצוע ואת אנשיו בישראל. "היעדים המרכזיים שלנו הם פיתוח וקידום ההון האנושי והידע הטכנולוגי בתעשייה הישראלית - דבר בו אנו רואים תנאי מחייב לקידום הכלכלה וצמיחת המשק", הם מצהירים.

גיא שעשע: "בלשכה פעילים עשרות אלפי מהנדסים, וחלק מחבריה הם בעלי שם עולמי בתחום. אנו עושים את כל הניתן כדי לטפחם, כולל קורסים מתקדמים, כנסים בינלאומיים, עידוד חדשנות ואף שימוש בפלטפורמה להנבטת מיזמים טכנולוגיים מתקדמים".

יאיר כץ: "מעבר לעשרות אלפי החברים המהנדסים, אנו פונים גם לציבור הסטודנטים להנדסה - המהנדסים של המחר, והם מקבלים חברות בחינם".

כיצד משפיעה תקופת המלחמה על הלשכה?

שעשע: "כתגובה ראשונה הקפאנו את כל פעילויות הלשכה עד סוף 2023. רק לקראת תחילת ינואר 2024 חזרנו לקיים פעילויות וכנסים עם רגישות רבה למצב ולציבור החברים. בהיבט הניהולי צמצמנו עלויות, כולל משרה בכירה אחת, אך עם זאת לא פגענו בעובדים ולא הוצאנו לחל"ת. טייבנו את הנתונים ועשינו סדר כך שבתחילת 2024 אפשר היה לחזור כשהכל בעצמות הנכונה, מסודר ומאורגן. מאז אוקטובר ההתמקדות היא רק בתחום המקצועי ובהקשר של המלחמה". כץ: "המזל שלנו הוא שכבר לפני המלחמה הנחנו את מנכ"ל הלשכה גיל שביט להגיע לאיזון כלכלי. התפיסה שלנו היא להקפיד שההוצאות שלנו לא יעלו על ההכנסות בשום מצב - וכך להבטיח לשכה מיוצבת כלכלית. ב'אני מאמין' שלנו אנו רואים את היכולת לקיים את הלשכה גם ללא הכנסות של מספר חודשים. כך שגם אם מחר סוגרים את הברז - הפעילות תימשך לפחות כמה חודשים קדימה. כך אנו מנהלים את הלשכה וכך התאפשר לנו לא רק להחזיק את הראש מעל המים, אלא גם לבצע מספר משימות ופרייקטים מיוחדים בחודשי המלחמה הראשונים: פתחנו חמ"ל הנדסי שנתן מענה לשאלות בתחום לאזרחים, שהמצב הביא אותם להתעניין בבטיחות בנייה. יחד עם האיגוד הישראלי להנדסת בטיחות הקמנו רשימות של מומחי בטיחות שבעת הצורך יסייעו לקבוע

"הקמנו איגוד מקצועי שיושק בקרוב. דרך פעילותו אנו מקווים להגיע לכמה שיותר ציבורים במדינה ולתת להם את המענה האופטימלי בממשק של התחומים הללו. נמשיך גם להשקיע בנושא נשים בהנדסה"

למשל כאלו העוסקים בהתפלת מים". כץ: "למעט הקשרים שיש לנו עם הלשכה במרוקו אין לנו קשרים נוספים עם מדינות ערב, כך שמצב המלחמה לא פגע ב'קשרי החוץ' שלנו. מה שהוא כן שינה זה את הצורך להתאים את עצמנו לצרכי השוק. יזמנו כנס מקצועי גדול בנושא גנרטורים בחירום, שזה נושא חם כיום. אנו מזדהים את רצון הציבור שלנו לצרוך ידע ורואים שהוא צמא מאוד להכשרות המקצועיות כיום. המצב הביא את הצורך לזהות ולחדד את חוזקות הארגון ולהשתמש בהן בצורה היעילה ביותר - שתסייע הן למהנדסים והן לאזרחים הנעזרים בהם. יש לנו בכך יתרון יחסי משמעותי - אנו יכולים להגיע בלחיצת כפתור לעשרות אלפי מהנדסים שהם חברי הלשכה שלנו".

מה התוכניות להמשך השנה?

שעשע: "יש לנו תוכנית עבודה מסודרת עד סוף 2024, בכפוף לשינויים ובלת"מים. כך גם לכל האיגודים שתחתינו. נמשיך להיות מוטי פעילות מקצועית ונתמקד בהכשרות מקצועיות. אנו מקיימים דיונים שוטפים ומתאימים את התוכנית למה שקורה במדינה ובהתאם למתיחות הביטחונית".

כץ: "מעבר לכך, זיהינו צורך לקשור בין הנדסה לרפואה - ולכן הקמנו איגוד מקצועי שיושק בקרוב. דרך פעילותו אנו מקווים להגיע לכמה שיותר ציבורים במדינה ולתת להם את המענה האופטימלי בממשק של התחומים הללו. נמשיך גם להשקיע בנושא נשים בהנדסה. יש לנו בלשכה פורום מהנדסות שעושה פעילויות וכנסים לנשים, ומעשיר אותן בתכנים הנדסיים. לצערנו, נשים הן פחות מ-50% מאנשי ההנדסה בישראל ואנו מקווים שעידודן להיכנס לתחום ולהתקדם בו יסייע לשנות את המגמה הזאת".

אם בטוח לחזור למבנה מסוים או לא. עוד יזמנו פרויקט התנדבות של גמלאי הלשכה - שהגיעו לאכסנויות מפונים ברחבי הארץ ונתנו הרצאות על התחום".

מצב המלחמה לא פגע בקשרי החוץ

גיא שעשע (46), בעל תואר ראשון ותואר שני בהנדסת חשמל ואלקטרוניקה, משמש כיו"ר לשכת המהנדסים במקביל לתפקידו כיו"ר נציגות המהנדסים בתעשייה האווירית. בתפקידו המקצועי בתעשייה האווירית משמש כראש תחום תקשורת לוויינית. הוא נשוי ואב לשתי בנות.

יאיר כץ (43), בעל תואר ראשון בהנדסת תעשייה וניהול ותואר שני במנהל עסקים, משמש כממלא מקום יו"ר לשכת המהנדסים, זאת במקביל לתפקידו כמזכיר ארגון עובדי התעשייה האווירית. בתפקידו המקצועי בתעשייה האווירית שימש כמהנדס תכנון ובקרה. הוא נשוי ואב לשלוש בנות. יחד שואפים השניים לייצר לשכה שתהיה משולבת באקדמיה ובמערכת החינוך, תגיע ותהיה רלוונטית לכלל ציבור המהנדסים בישראל ותספק מענה לכל אירוע הנדסי. זאת, תוך מהלכים שונים ואף חדשניים שאחד מהם הוא חתימת הסכם שיתוף פעולה עם לשכת המהנדסים של מרוקו. ההסכם נחתם ביוני 2023 וצוין בביקורים הדדיים של ראשי הלשכות. שעשע וכץ מספרים שמצב המלחמה לא הביא לניתוק הקשר, אך הוא מתנהל כרגע בעצימות נמוכה. "יש לנו איש קשר מולם ויודעים לדבר כשצריך" - מציין שעשע. "הקשר חשוב גם להם, כי הם מבינים שישראל היא מעצמת היי-טק ושדרך הקשרים שלנו הם יכולים לחבור לגופים הנדסיים רבים שהם מתעניינים בהם,

לפרוץ את מסגרת הייעוץ השמרנית

תקופת אי הוודאות מחדדת את הצורך בניהול סיכונים בין אם אתה אדם פרטי או גוף גדול. עבור עו"ד בטי ששון, מנכ"לית ושותפה בחברת אורי אורלנד משרד יועצים לניהול סיכונים בע"מ, המומחיות היא למצוא פתרון לכל בעיה, לתת ללקוחות את השקט התעשייתי שיאפשר להם להמשיך לפעול כרגיל. אז איך עושים את זה וגם מגדילים רווחים? | גד רובין

הביטוי "שתחיה בזמנים מעניינים" (שבניגוד למה שרבים חושבים, איננה קללה סינית עתיקה) מבטא אמת נצחית - זמנים "מעניינים" הם תקופה עתירת אי ודאות, זעזועים, וסיכונים בלתי צפויים. בתקופות כאלה, ראוי ורצוי לוודא שגם פוליסות הביטוח שלכם מותאמות לכל תרחיש, ולהתחיל לנהל את הסיכונים עוד הרבה לפני שענני הסערה נקבצים באופק.

כדי להבין טוב יותר את הסוגיה, נפגשנו עם עו"ד בטי ששון, מנכ"לית חברת אורי אורלנד משרד יועצים לניהול סיכונים בע"מ. החברה נוסדה לפני כארבעה עשורים על ידי אורי אורלנד, מוותיקי ענף הביטוח בישראל. מועסקים בה כיום כ-30 עובדים והיא מקפידה על אובייקטיביות, מקוריות ומקצועיות בייעוץ וייצוג גופים גדולים במשק, המתמודדים עם סיכונים ותקופות של אי ודאות. בהם: בנקים, חברות קבלניות, חברות הייטק, חברות ממשלתיות וציבוריות ועוד. חלק נכבד מפעילות החברה הינו פרו בוגו.

החברה מסייעת ללקוחותיה בבניית ותמחור סיכוני הביטוח שלהן, בהסכמים וחוזים הכוללים מרכיבים משתנים של גורמי סיכון אפשריים, וגם נותנת ייעוץ בפרויקטים הנדסיים מורכבים. המוטו המוביל של המשרד הוא שיש למצוא פתרון לכל בעיה, ולא בעיה לכל פתרון. "להבדיל מסוכני ביטוח, החברה היא חברת ייעוץ ביטוח עצמאית. כלומר, פעילות החברה היא אובייקטיבית", מחדדת עו"ד ששון. "אנו עובדים בצמוד ללקוחות הקבועים שלנו הצועדים איתנו למרחקים ארוכים. אנו גורם בלתי תלוי שלא מוחזק על ידי חברות הביטוח או הברוקרים. המטרה שלנו לסייע ללקוחות לפתח את מערך הביטוח העסקי הטוב ביותר".

מה הכוונה ב"מערך הביטוח העסקי", ואיך אתם פועלים עם הלקוחות?
"מרבית העובדים הם עורכי דין, מאחר וכחלק מהשירות אנו מסייעים בכל סעיפי ביטוח ואחריות בהסכמים, גם משום שפוליסות הן חוזה לכל דבר מול מבוטח

וחברת ביטוח. אנחנו מלווים את הלקוחות מול חברות הביטוח בכל התהליכים, החל מרכישת הביטוח ועד בדיקה וייצור תנאי הביטוח. בוחנים עם כל לקוח את הסיכונים שהוא חשוף אליהם ובהתאם לכך תופרים את חבילת הביטוח הנכונה לו. התפקיד שלנו כיועץ ביטוח עובר שינויים ועדכונים עם השנים, הוא לא התפקיד השמרני שהיה לפני כמה שנים".

במה זה בא לידי ביטוי?

"אם בעבר היועץ פעל יותר מאחורי הקלעים, הרי שבתנאים של היום ועם המשברים שחוו המשק ושוק הביטוח, עלינו להיות דינמיים ולפרוץ את מסגרת הייעוץ השמרנית. עלינו לחתור לפתרונות יצירתיים שכוללים, למשל, אינטראקציה ישירה מול ברוקרים בכל העולם ואף לדאוג להסדרה של ביטוח משנה כדי למצוא פתרונות לעסקאות מורכבות. התפקיד המוכר של היועץ השמרני השתנה, אנחנו חייבים לעשות אדפטציה לשוק המשתנה, ממש כפי שקורה כיום".

מערכי ביטוח גלובאליים

בטי ששון נולדה בתל אביב והיא נשואה ואם לשתי בנות. היא סיימה תואר ראשון ושני במשפטים בהצטיינות באוניברסיטת תל אביב, ועובדת בחברת אורי אורלנד משרד יועצים לניהול



עו"ד בטי ששון

צילום: ענת קזולה

"להבדיל מסוכני ביטוח, החברה היא חברת ייעוץ ביטוח. כלומר, פעילות החברה היא אובייקטיבית ושקופה", מחדדת עו"ד ששון. "אנו עובדים בצמוד ללקוחות הקבועים שלנו שצועדים איתנו למרחקים ארוכים. אנו גורם בלתי תלוי שלא מוחזק על ידי חברות ביטוח או ברוקרים"

סיכונים כבר 14 שנה: "כמו מרבית האנשים שאני מכירה בשוק הביטוח שהתגלגלו אליו שלא בכוונה, כך גם אני. אני נהנית כי זה תחום מאוד מעניין, בין היתר, בשל מגוון הלקוחות הכל כך רחב. בכל יום לומדים משהו חדש על עסקים. כמו איך פועלת תחנת כח? מהם הצרכים של בנק?".

היא החלה את דרכה במשרד כעורכת דין בתחום החוזים והתקשרויות, התקדמה לתפקיד של ניהול תיקים, בהמשך לתפקיד סמנכ"ל ולפני שלוש שנים התמנתה למנכ"לית החברה. לצד עבודת הניהול, היא מטפלת בעבודה המקצועית: "אי אפשר לנהל חברת ייעוץ ביטוח מבלי להרגיש את דופק הכלכלה וצרכי הלקוחות. אני מטפלת בתיקים גדולים ומורכבים יותר, בחברות שמצריכות טיפול במערכי ביטוח גלובליים, סיכונים מיוחדים, ערכאות מימון גדולות".

אפרופו ניהול וטיפול בסיכונים, התקופה הנוכחית השפיעה מן הסתם לא רק על הלקוחות אלא גם עליכם.

"המלחמה הזו נפלה על כולנו בהפתעה, כמו על כל המדינה. אבל זו חברה שקיימת כמעט ארבעים שנה והתמודדות עם משברים לא זרה לה. כמו משבר הקורונה, שחיסן את החברה להתמודדות עם ברבור שחור. החברה הפנימה שתמיד יש לצפות בבלתי צפוי. בפועל, אגב, ההכנסות לא פחתו ואפילו

הצלחנו להגדיל אותן".

העובדה שהחברה מצליחה לצלוח את המשבר לא בהכרח נובעת מכך שהצורך בניהול סיכונים גובר ככל שהתקופה הופכת לעתירת סיכונים. על פי עו"ד ששון, המקור הוא אחר. "אני מייחסת את העובדה שההכנסות לא פחתו גם לשקט התעשייתי שאנחנו השגנו. הרגענו את העובדים שהם לא יפגעו בעקבות המלחמה, ממש כפי שעשינו עם פרוץ משבר הקורונה. משכורות העובדים משולמות במועד, לא ננקטו צעדים של צמצומים או חל"ת, והתמורה לחברה היא בנאמנות ומסירות של העובדים".

במה עוד מתבטאת המוכנות שלכם למשברים או תקופות של ברבור שחור?

"אנחנו, למשל, מקפידים שההכנסות מלקוח בודד לא תעלנה על 3% מהמחזור. הדבר נועד למנוע זעזועים בחברה במקרה של פרישת לקוח מרכזי, וזה מוכיח עצמו לאורך זמן. אנחנו לא תלויים בהכנסה מלקוח אחד או באיזה שהוא תחום פעילות אחד, יש פיזור של הסיכון. עוד היערכות מוקדמת בזמן שיגרה הייתה שהיינו מאוד ליברלים בעבודה מהבית, וכבר מתקופת הקורונה היינו ערוכים לעבודה היברידית, דבר שסייע לשמור על מסגרת עבודה מלאה. אנחנו גם ערוכים באופן קבוע עם כרית ביטחון כדי להתמודד עם ירידה אפשרית או עיכוב בהכנסות עקב ברבור שחור. בנוסף, אנו פועלים להקמת פלטפורמה טכנולוגית, לרבות משולבת AI, שתיעל ותשפר את תהליכי העבודה על מנת להתאים עצמנו לעולם המואץ כיום".

מעבר להיותכם מוכנים, יש השפעה של המצב על פעילויות שתכננתם לשנת 2024?

"כחלק מהתמודדות עם המצב, עצרנו כרגע תהליכי גיוס מאסיביים ונבחן את המצב בעוד מספר חודשים. אולי נחליט אחרת, אבל המטרה היא להיות זהירים וצנועים. אנחנו גם בוררים בקפידה את הלקוחות החדשים שאנחנו מתקשרים עימם, כאשר המטרה היא לשמור על איזון בעומס העבודה".

המיקוד שלכם והעצירה לבחינה מחדשת השפיעו גם על הלקוחות?

"ראשית, עקב מצב הכלכלה, הלקוחות להוטים להתקשר בעסקאות ועלינו לתת תשובות ברגע האמת, שירות 'כאן ועכשיו'. שוק הביטוח הוא שמרני אבל יש תמורות, ואפשר לראות קשיים כשיש חוסר ודאות. מספר השחקנים המעוניינים לפעול בישראל במגמת ירידה וכאן אנחנו 'נכנסים לתמונה' באיתור פתרונות יצירתיים ומחשבה מחוץ לקופסה. גם אם זה פירוש הדבר הוא פנייה ישירה לשוק הגלובלי למציאת פתרונות, שבעבר היה קורה הרבה פחות. יש פוליסות שמכסות סיכונים רלוונטיים כמו פוליסות מלחמה וטרור, פוליסות תעופה וסיכונים שמבטחים זרים חוששים לערוך בימים אלו. לכן, צריך, ביחד עם הלקוחות, תוך שקיפות מלאה, למצוא פתרונות אד הוק".

אני מנהיגה אקדמיה שאינה מגדל שן, אלא משרתת קהילה, מפתחת ודוחפת אותה קדימה

ד"ר אתי גרובגלד, מנכ"לית המכללה האקדמית אחוה, מנהיגה גישה המאפשרת לסטודנטים פריצת גבולות, מימוש פוטנציאל, עצמאות ומוביליות חברתית. שאיפתה: צעירים שיכרצו את תקרות הזכוכית ובכל זאת יישארו בקהילות הדרום ויסייעו להן לשגשג | אסף לבנון

ישנם ימים שכל היום שומעים הפגזות של צה"ל ואזעקות מהסביבה. כך שזה חלק מאיתנו. באחת, כל ההיערכות של שנת הלימודים תשפ"ד הפכה ללא רלוונטית ונדרשנו להתארגן מחדש בתנאי אי-ודאות מתמשכים, כאשר אחוז ניכר מהסגל והסטודנטים הם חלק מההירוע ונזקקים לסיוע. בכל זאת, התעשתנו מהר מאוד, בו ביום. כבר בערב השבעה באוקטובר הנהלת המכללה התכנסה בשיחת זום, נערכה ופנתה לכל הסטודנטים והסגל שגרים באזורי הלחימה כדי לבדוק מה מצבם. גם בימים בהם המכללה הייתה סגורה לגמרי - כל התפקוד המנהלי המשיך. הפעלנו את כל המנגנונים הדרושים ובזכות ההערכות התמידית שלנו, העבודה המסורה של אנשי הצוות והתשתיות הטכנולוגיות שאנו דואגים לפתח - היו בידינו כל הכלים כדי לסייע לסטודנטים שלנו, לסגל ולתושבי האזור.

כיצד פעלתם?

"הדנ"א שלנו והתשתיות הניהוליות, הטכנולוגיות והאקדמיות שפיתחנו עד השבעה באוקטובר הפכו אותנו לרלוונטיים ולבעלי יכולת לסייע ולתרום מיידית במצב שנוצר. הקליניקות לפסיכולוגיה שלנו, למשל, הפכו לכלי חשוב בפיתוח חוסן עבור הסטודנטים פנימה ועבור הקהילה החוצה. נדרשנו לטפל בנושאים מהותיים: מפונים מחד, ומספר גבוה של מילואימניקים ומילואימניקיות שהיה צורך לסייע להם מאידך. כמי שמכנה גם כיו"ר פורום המנכלים של ועד ראשי המכללות - עבדתי כדי למצוא את המתווים שסייעו להם, מתוך תפיסה שלא משאירים אף אחד מאחור ודואגים לכל אחד ואחד מהם תימצא הדרך לסייע את שנת הלימודים: סיוע לימודי, סיוע רגשי, מלגות - כל מה

צילום: שלומי אבוטבול



ד"ר אתי גרובגלד

"הבטחתי לעצמי שדרך תפקידי כמנכ"לית שבידיה האפשרות היומיומית להתוות מדיניות המאפשרת לייצר שינוי - אעשה את כל שביכולתי כדי לשנות את העולם עבור צעירים - אך גם עבור אנשים שלא הצליחו ללמוד בגיל צעיר"

והחברתיים נוספים, בהם מנכ"לית ועד ראשי המכללות האקדמיות-ציבוריות. היא גדלה בבית מסורת-דתית בשכונה בעיר חדרה בעלת מוטיבים פריפריאליים חברתית. אמה, אותה היא מגדירה כמודל ההשראה התמידי שלה, הייתה פמיניסטית אמיתית וזמנת "מבלי שהכירה את המושגים הללו. נמנעה ממנה היכולת להמשיך ללמוד, ומגיל צעיר היא שיננה באוזני ילדיה שהחובה והמחויבות שלנו לעצמנו היא רכישת השכלה - 'מקצוע', במונחים שלה - כדי שתמיד נהיה עצמאים כלכלית. כל הילדים במשפחתנו למדו ואפשר להגדירם כדור ראשון להשכלה גבוהה".

בית ילדותה וההשכלה שרכשה עיצבו את חזונה: פריצת חסמים פריפריאליים-חברתיים באמצעות רכישת השכלה גבוהה, ללא תלות בגיל, מגדר או מקום מגורים. "עם הזמן צמחה בי ההבנה שיש גם חשיבות רבה לבחירת התחום הנלמד וכפועל יוצא מכך - לשיעור ההשתכרות. כדי שתהיה מוביליות חברתית צריך להרוויח משכורת גבוהה מספיק. לכן, דחפתי לפתח במכללת אחוה את כל הצד של המסלולים הטכנולוגיים. תארים במדעי המחשב ובמערכות מידע מאפשרים לצעירים תושבי האזור להשתלב בתעשיית ההיי-טק בישראל".

כיצד השפיעה המלחמה על תפקוד המכללה האקדמית אחוה?

"היות ואנחנו יושבים בדרום למעשה בתוך אזור המלחמה

להביא את הסטודנטים בפריפריה לפריצת גבולות, למימוש פוטנציאל, לעצמאות ולמוביליות חברתית. אלו הם הערכים המובילים את האקדמיה אחוה הסמוכה לגדרה. אחוה דוגלת באקדמיה ביצועית ויישומית, כזאת המחברת לשטח ונותנת מענה לצרכים העולים ממנו. בהתאם, מציעה המכללה מסלולי תארים והכשרות בפסיכולוגיה, במקצועות המדעים והבריאות, במדעי המחשב ומערכות מידע, בחינוך ועוד. את התואר "אקדמיה אקטיבית", מממשת האקדמית אחוה בין השאר בפיתוח והפעלת יוזמות בתוך ולמען הקהילה במרחב שבו היא פועלת.

"אני מאמינה באקדמיה שאינה מגדל שן, אלא מעורבת בקהילה, משרתת, מפתחת ודוחפת אותה קדימה", אומרת ד"ר אתי גרובגלד, מנכ"לית המכללה האקדמית אחוה. "כמוסד אקדמי הנמצא בפריפריה, אני מאמינה שיש לנו תפקיד חשוב וערך מוסף: הבוגרים שלנו נשארים בדרום גם לאחר סיום הלימודים וכך תורמים בקידום הפוטנציאל וההזדמנויות לפיתוח הפריפריה. אני רואה את ניצני המימוש של חזוני: פיתוח הון אנושי מהאזור למען האזור. צעירים שיכרצו את תקרות הזכוכית ובכל זאת יישארו כחלק מהקהילות שלהם ויהפכו את המקום למשגשג, ומקור משיכה לצעירים נוספים".

באילו צרכים את מזהה חוסר באזורכם?

"בעיקר בתחומים יישומיים כמו פסיכולוגיה, טכנולוגיה ומדעים, ומקצועות הבריאות. קיים מחסור גדול במרפאות תקשורת בדרום, בפסיכולוגים מומחים, ברופאים וביזמים הנושאים הללו מגדירים את כיווני הפיתוח שלנו. אני ממפה את המקצועות הנדרשים באזור, ובהתאם לכך

בונה תוכניות לימודים. יזמתי, למשל, הקמת תארים ראשוניים ושניים בתחומי הפרעות בתקשורת ופסיכולוגיה. גם הקמתי קליניקות שיתנו מענה לצורך הקהילתי: קליניקה להפרעות בתקשורת וקליניקות לפסיכולוגיה קלינית ופסיכולוגיה שיקומית. הבטחתי לעצמי שדרך תפקידי כמנכ"לית שבידי האפשרות היומיומית להתוות מדיניות משפיעה המאפשרת יצירת שינוי - אעשה את כל שביכולתי כדי לשנות את העולם עבור קהילות וצעירים - וגם גם עבור אנשים שלא הצליחו ללמוד בגיל המקובל".

באיזו יוזמה את גאה במיוחד?

"תוכנית הזדמנות שניה לגילאי 30+. גם אם הם פספסו את הרכבת בזמנו - הם עדיין יכולים ללמוד. תואר ראשון היום, מבחינה תעסוקתית, הוא מה שפעם הייתה תעודת בגרות".

אף סטודנט מילואימניק לא נשאר מאחור

ד"ר אתי גרובגלד למדה לתואר ראשון ושני במדעי הטבע באוניברסיטה העברית בירושלים. את הדוקטורט עשתה בפיזיקה כימית במכון ויצמן למדע. כיום, היא חוקרת מובילה בתחום הניהול והנוירופדגוגיה. נוסף על תפקידה כמנכ"לית המכללה, היא ממלאת שורה של תפקידים אקדמיים, ניהוליים

ההבנה המהירה שמדובר במשבר בטחוני-תעסוקתי הובילה לטיפול מקצועי טוב יותר

מצב המלחמה הוביל את ארגון ‘בעצמי’ ליצור תוכניות חדשניות במטרה לתת מענה לקשיים התעסוקתיים שחווים מכוונים, נוסף על התמודדות עם סיטואציות בלתי ניתנות לחיזוי. המנכ"לית, נירה צימלס, מסבירה איך עושים זאת נכון, כיצד צעדים קטנים מובילים לפתרונות גדולים ומפגינה גם אופטימיות | בילי בסרגליק

כבר בשבוע הראשון למלחמת "חרבות ברזל" הבינה נירה צימלס, מנכ"לית עמותת "בעצמי", כי לארגון שלה ולה יש את הידע והכלים לסייע למפונים והחלה לפעול בנוהל חירום מסביב לשעון. עם הימשכות המלחמה, הורחבה הפעילות והובילה לפתיחת מספר תוכניות ארציות למען אוכלוסיות במשברי חיים, שהקושי היום יומי שלהן בעת שגרה התעצם פי כמה בעת מלחמה. "השאלה מה התפקיד שלנו בתחילת המלחמה התחלפה במהירות בהבנה שהמשבר הביטחוני מוביל למשבר תעסוקתי שמוביל למשבר כלכלי. התברר שהחוסן הוא לא רק בפן הרגשי אלא גם התעסוקתי. לא מדובר רק במי שעזב את הבית או איבד את מקום עבודתו. הבנו שכולם במשבר, שהחוסן התעסוקתי של כלל האוכלוסייה נפגע".

נירה צימלס משמשת, בנוסף על תפקידה כמנכ"לית "בעצמי", גם כיו"ר משותף של פורום תעסוקת צעירים, המאגד בתוכו עמותות וארגונים שעוסקים בתעסוקת צעירים. היא אף חברה ברשת ארגון "מעוז" - ארגון שמטרתו לפתח רשת של מנהיגים ומנהיגות להובלה של תהליכי שינוי לקידום חוסן חברתי-כלכלי בישראל.

"אנחנו מעסיקים ב'בעצמי' 260 עובדים אשר פרוסים ברחבי הארץ: רכזי פרט, עובדים סוציאליים ומנהלים. 50 אחוז מהעובדים שלנו הם מהחברה הערבית, 84 אחוז מהעובדים שלנו הם נשים", מתגאה צימלס. "בשלב הראשון רצינו קודם כל לדעת מה קורה עם העובדים שלנו, כארגון מגוון ישנם גם היבטים של חברה מעורבת ולכן בדקנו שכולם בסדר. בתוך כל זה, התמודדנו עם סיטואציות לא פשוטות כמו עובדת שחמישה מבני משפחתה נחטפו, היו עובדות שבעליהן גויסו למילואים והן היו לבד תקופה ארוכה מאוד של כמה חודשים, וכמובן שהיו עובדים מפונים".

בין שתי חזיתות

לצד הדאגה לעובדי הארגון, החלו ב'בעצמי' לפעול למען המשתתפים בשלל התוכניות שלהם, שמצאו עצמם במציאות של חוסר ודאות. "עזרנו להם כמעט בכל תחום, החל מסלי מזון, תמיכה רגשית ונפשית ועד לכל הקשור לשמירה על מקומות התעסוקה שלהם. נתנו להם מענה ופתרונות מותאמים עבור המקומות החדשים שאליהם הם עברו לגור, וסייענו למפונים שבמלחמה חוו קשיים של ניתוק ממקום עבודה ומהקהילה וגם חרדות. הבחנו בקריסה גם בהיבטים משפחתיים, חוסר יכולת לתכנן מעבר ליום הבא והתמודדות עם חוסר ודאות קשה מאוד. שינינו את דרכי הפעולה ה"רגילים" של העמותה בכך שפיתחנו תוכניות ומענים מותאמים לתקופה ומותאמים לצרכי המשתתפים שחוו משבר כזה".

אילו תוכניות יצרתם לאור המצב שנוצר?

"יצרנו מגוון רחב של תוכניות כדי לתת לכל אחד את המענה הנכון לו. כך, למשל, תוכנית "שחר נשי" שהנחנו על שולחן העבודה של משרד העבודה, ששיתף פעולה ויצאנו יחדיו לדרך. הקמנו צוות שנקרא "מגן לתעסוקה", שיצר קשר עם



נירה צימלס

צילום: עמותת 'בעצמי'

"בשלושת החודשים הראשונים של המלחמה ליוונו 685 משפחות מכוונים ומתפנים מהצפון ומהדרום, ובעצם הושטנו להם יד וחיזקנו את החוסן התעסוקתי שלהם. בסוף היינו שם בשביל אנשים. עזרנו להם לעשות סדר בכאוס הזה"

כל קהילות המפונים ועם הרשויות הקולטות ונתן מענה מידי במעטפת מקצועית, שתעזור להם להתמודד עם הקשיים שלהם ועם האי וודאות ולתכנן את העתיד האישי והעתידי התעסוקתי. התוכנית סייעה בחמשת החודשים האחרונים לבעלי עסקים קטנים שפנו מבתיים להרים מחדש את העסק אם זה בתפעול מרחוק, ביצירת אלטרנטיבה או ביכולת לחזור בחזרה פיזית לעסק שלהם".

עמותת "בעצמי" הוקמה ב-1995 על ידי מיכל פרבר, ומאז פועל הארגון החברתי לצמצום פערים חברתיים וכלכליים בקרב אוכלוסיות מעוטות הזדמנות באמצעות תעסוקה. בשנת 2023 ליוו צוותי העמותה 23 אלף משפחות, וכ-58 אחוז מהן מצאו פרנסה ועבודה.

ב-2019 מונתה צימלס לתפקיד המנכ"לית אחרי שמילאה שורה של תפקידים במגזר הציבורי-העסקי והחברתי ובהם סמנכ"לית שירות התעסוקה, מנכ"לית של קבוצת הבת של מנפאוואר - Manpower Professional. "המעבר בין המגזרים נתן לי הזדמנות לדבר בשלוש "שפות", לראות

את זווית התעסוקה באוכלוסיות מכמה כיוונים. להביא את האיכויות והסטנדרטים הגבוהים של כל אחד מהמגזרים".

לדעת צימלס, כדי לשמר נקודות חוזק יש לשמור על אופטימיות ולייצר מעגלי תמיכה של מי שנותן לך כוחות ואנרגיות. "יש להיזכר במקומות שהתמודדת והצלחת בהם, לחזור אליהם, ולהגיד לעצמך 'עשיתי את זה והתמודדתי עם זה, אז גם כאן אני אצליח'. זה מייצר תקווה. לומר: אני אעשה שינוי בדברים הקטנים. כאשר מביטים בהר הגדול, קשה לראות איך נטפס עליו אך אם נחלק זאת לצעדים קטנים שיובילו אותנו נצליח לצלוח גם משברים גדולים".

היכן הרגשת שהעמותה שאת עומדת בראשה, תורמת ליציבות של המשק ולחוסן שלו בפעולות בחצי האחרונה?

"בשלושת החודשים הראשונים של המלחמה ליוונו 685 משפחות מפונים ומתפנים מהצפון ומהדרום, ובעצם הושטנו להם יד וחיזקנו את החוסן התעסוקתי שלהם. בסוף היינו שם בשביל אנשים. עזרנו להם לעשות סדר בכאוס הזה. העיסוק שלנו הוא לשלב וגם לקדם אנשים בעבודה, ואנחנו נמצאים בעידן שבו המציאות משתנה כל הזמן והתהליכים רבים ובלתי ניתנים לחיזוי. אנו חווים משברים תכופים, והפרט נדרש להסתגל לשינויים בקצב גדול. היכולת להשתקם ולהתחזק מזה מייצרת רציפות תפקודית, חברתית וכלכלית, המשפיעה על הפרט, על המשפחה וגם על המשק כולו. טרום המלחמה היינו במצב של אבטלה מאוד נמוכה של 3.4 אחוז. ולדאוג שהעובדים במשק ייהנו מעבודה איכותית ויהיו בעלי יכולת להתמודד עם משברים נוספים".

איזה חידודים ניהוליים אימצת לעצמך להמשך השנה ולשנים הבאות בהערכות לחזרתו של המשבר אם חלילה יחזור?

"הדבר הראשון זה קודם כל האנשים שעובדים איתנו. אנו צריכים את האנשים שלנו חזקים כי הם אלו שמלווים ומטפלים באנשים במשבר. לכן, הדבר הראשון זה להיות שם עבורם, לתקשר בשקיפות

מלאה את המשימה שלנו, למקד אותה ולתת להם את הכלים המתאימים והרלוונטיים לתקופה כדי שיוכלו בתפקיד שלהם".

במבט לאחור, כיצד הפעילות שלך סייעה לשמירה על יציבות העמותה ודרך הפעילות שלה?

"קודם כל פיתוח מודל חוסן רלוונטי לתקופה. יציאה מהירה מאד לשטח, הבנה של הצרכים של המשתתפים, בעת הזו והקמה של צוותים מאוד מקצועיים עם תוכניות רלוונטיות שהתפרסו באופן רחב וסייעו להרבה אנשים בתקופה הזו. לא הייתי משנה דבר".

אנחנו נמצאים ערב חג הפסח, מה היית מאחלת למדינת ישראל ולמשק הישראלי?

"בסוף, האחריות לפתרון המשבר התעסוקתי שנוצר כאן היא לא רק של העובדים ושל המוסדות הממשלתיים, אלא גם של המעסיקים. יש להם חלק באחריות הארגונית והחברתית לבנייה וחיזוק חוסן לאומי וכלכלי, ולהחזרת המשק והעובדים לתפקוד. אני מאחלת לנו שנצליח לצמוח מתוך המשבר הקשה הזה".

אין דמוקרטיה בלי שוויון מגדרי

עו"ד ד"ר אורית רישפי לביא, יו"ר עמותת כ"ן, כוח נשים לקידום מנהיגות נשית בישראל, פועלת בכל החזיתות כדי להשיג את השוויון המגדרי בכל מוקדי קבלת ההחלטות – וגם במישור התפיסתי. התוצאות בבחירות המקומיות מעודדות, אך היא לא מסתפקת בכך | גד רובין

לא רק מוניציפלי

עמותת כ"ן מנהלת עשרות הכשרות בכל רחבי הארץ, היא מגיעה באופן מודע ומכוון לכל המגזרים בפריפריה. "אנו רוצות להגיע גם לנשים הפחות מנוסות, להגיע לנשים שיש להן רצון להשפיע. חשוב לנו להגיע גם לנשים שיש להן ניסיון וצריכות רק את הליווי המקצועי שלנו. בהכשרה שעשינו בנתניה לדוגמה נולדו יוזמות כמו הכיכר להנצחת גיבורות המלחמה "כיכר הגיבורות" והמיזם ללימודים משותפים לקראת תואר אקדמי. מיזם מוצלח נוסף שנולד באחת מן ההכשרות שלנו הוא קורס דיגיטאלי ללימודים פיננסים המגניש סוגיות כספיות שנשים נוטות להתרחק מהם בד"כ.

כגוף שמייץ גם לאו"ם ולוקח חלק בכל שנה בכנס הגדול שהאו"ם עורך בנושא, בעמותה לוקחים ברצינות את ההצהרה מ-2015 (שגם ממשלת ישראל אישרה אותה) של כוונה להגיע לשוויון מגדרי עד 2030.

איך מתקדמים למטרה החשובה הזו?

"אנחנו הכרזנו על הכוונה להקים אקסלרטור לשוויון מגדרי, שצריך לתת מענה לסיטואציה האבסורדית שנוצרה כאשר מצד אחד כשאנחנו פועלות יש תוצאות, אבל אין מימון מסודר, בטח לא ממלכתי. אנחנו עכשיו שמות את הרגל על הגז, לא מחכות יותר לאף אחד ומקוות לגייס גם מימון תאגידי. הייתי רוצה לנצל את הבמה הזאת כדי לבקש שיתופי פעולה יותר משמעותיים".

מה למשל.

"הייתי שמחה ליצור לדוגמה קשר עם יבואני רכב או חברות המשווקות רכב. למה? כי כל המחקרים היום מראים שנשים הן שמחליטות על הרכב המשפחתי, אז כדאי להפסיק עם הדוגמטיות של פעם שהגבר קונה רכב והאישה בוחרת את הצבע. צריך לקחת חלק בקידום נשים בעולם הזה, בהכשרות, במינויים, בצורה מודעת והרבה יותר מהירה".

"עוד דבר באקסלרטור הוא להעמיד מספר האקאדמיות. כדי לעשות, למשל, אפליקציה שתעשה ספירה עולמית של נתונים לגבי מצב הנשים - כמה נשיאות, כמה יושבות ראש בדיקטטוריונים מסדר גודל מסוים וכן הלאה - ולשדר את זה מראש בניין בטיימס סקוור. זה משהו בומבסטי שבהחלט יכול להיות, לא יקר ולגמרי אפשרי".

מה השאיפות שלכן הלאה?

"כמובן, באופן ברור, השאיפה שלנו היא שוויון במקומות שבהם מקבלים החלטות, במקומות שמחנכים אותנו. במקומות שעושים סוציאליזציה לילדים הקטנים. צריכים להיות מורים ומורות, וצריכים להיות גננים וגננות. וצריכים להיות חוקים כדי שהדברים יישארו מקובעים. למה זה חשוב? מכיוון שבכל פעם שיש משבר קולוסאלי כמו הקורונה, אז 86% מהמפוטרים בימי הקורונה היו מפוטרות. המטרה הכללית היא בסופו של דבר שתהיה דמוקרטיה נקייה וטובה. המוטו הוא מאוד פשוט: אין דמוקרטיה בלי שוויון מגדרי, ואין שוויון מגדרי בלי דמוקרטיה".



עו"ד ד"ר אורית רישפי לביא

"הייתי שמחה ליצור לדוגמה קשר עם יבואני רכב או חברות שמשווקות רכב. למה? כי כל המחקרים היום מראים שנשים הן שמחליטות על הרכב המשפחתי, אז כדאי להפסיק עם הדוגמטיות של פעם שהגבר קונה רכב והאישה בוחרת את הצבע"

זה קרה.

הרגל של ההכשרות.

"אנחנו עושות הכשרות ספציפיות, מקנות כלים גם ברמות מוניציפליות גם ברמות של דירקטוריונים מכל הסוגים. ברשויות המקומיות עשינו את המהפכה בשני סבבים של הכשרות, כשמדובר למעשה בעשור כי קדנציה ברשות מקומית היא חמש שנים. לבחירות של 2018 עשינו הכנה אינטנסיבית והייתה עליה לא גדולה, של ארבעה או חמישה אחוזים, שמצד אחד זה חדשות נהדרות אבל מצד שני כלום ושום דבר. "עכשיו, לקראת 2023 שהפך להיות 2024 בגלל המלחמה, היה מאמץ מרוכז וגדול, והייתה התעוררות גם בציבור והקפיצה הייתה משמעותית. הגענו כמעט לשלושים אחוז נשים ברשויות המקומיות סביב שולחן מועצת הרשות".

האוכלוסייה בעולם מחולקת חצי חצי בין גברים לנשים, וזה צריך להיות היחס בכל המקומות הייצוגיים ובמוקדי מקבלי ההחלטות. זו אחת המטרות של עו"ד ד"ר אורית רישפי לביא, מייסדת ויו"ר עמותת כ"ן, שמפשטת את הכל למסר ענייני וקצר: "כשעושים - אז זה קורה. כשפועלים באופן ממוקד, כשעושים, יש תוצאות".

התוצאות שעליהן מדברת עו"ד ד"ר אורית רישפי לביא הן, למשל, הקפיצה המשמעותית במספר הנשים שנבחרו כראשות רשויות וחברות מועצה בבחירות המקומיות שהתקיימו בפברואר האחרון. רק לפני 20 שנה היו בקושי 4% נשים במועצות המקומיות, וכיום הנתון עומד כבר על 30% (לא כולל, למרבה הצער, את המועצות המקומיות באוכלוסייה החרדית והערבית).

זאת בעקבות העשייה הממוקדת של העמותה, שהייתה מהגורמים המשמעותיים שהביאו אותן לשם. היא בעצמה כיהנה במשך שנים רבות כחברת מועצת העיר הרצליה ואף ייסדה את הארגון הארצי לחברי וחברות מועצות ברשויות המקומיות. למעשה, התנסויותיה בתחום המוניציפלי הם מהגורמים שדחפו אותה לפעול במטרה לשנות.

"התחלתי את הקריירה הציבורית שלי בגיל מאוד צעיר, ובמועצת העיר הרצליה הבנתי שני דברים: שהנשים לא נמצאות שם, ושכלל כל הנושא של ממשל ושלטון מקומי לוקה מאוד מאוד בחסר. הגעתי לתובנה שצריך לדבר על כוח. לפני 25 זה לא היה מנומס, אבל לי זה היה מאוד ברור. ואז הקמנו את עמותת כ"ן".

הגעתן למסקנה שכדי להזיז מנגנוני ומבני כוח, צריך כוח.

"כן. אנחנו תיקף חוגגות 25 שנה של פעילות ובהחלט היינו פורצות הדרך. החלוצות באמירה שנשים צריכות להיות במוקדי קבלת החלטות בפוליטיקה, שפעם זו הייתה אמירה גסה והרתיעה מאוד. אז פחדנו לומר את זה, והיום יותר מתמיד זה ברור מאליהן. העמותה נולדה מתוך התובנה הזו שצריך להתמקד במוקד קבלת ההחלטות".

איך בפועל העמותה פועלת למען המטרות הללו?

"הפעילות שלנו עומדת על שלוש רגליים: רגל אחת אלו ההכשרות המגוונות והייחודיות שלנו, שנהיינו בהן נושאות הדגל. הרגל השנייה היא קיום מחקרים והוצאה החוצה של נתונים

והתובנות שעולות מהם. הרגל השלישית היא רגל מאוד חשובה. רגל של חקיקה. זאת אומרת, שכל פעם שתהיה התקדמות, אנחנו דורשות לחזק את זה בחקיקה".

עמותת כ"ן פועלת כגוף מקצועי שמקדם מדיניות, וחברותיו שותפות לדינאים רבים בגופים הרלוונטיים. "יש כמה חוקים שאנחנו גאות שהובלנו. למשל, התיקון לחוק להגדלת יחידת המימון בבחירות המקומיות לרשימה שיש לה למעלה משלושים אחוז נשים. זה גרם לכך שנראה הרבה יותר נשים ברשימות, אבל במקומות ריאליים כי ההגדלה נקבעת לפי אחוז הנשים שנכנסו למועצה כך שהתחילו ברשימות ריצרץ, אם ראש הרשימה הוא גבר אז אישה תהיה מספר שתיים ולא מספר עשרים ושתיים, כדי שהן תיכנסנה בפועל למועצות. זה חוק שעבדנו עליו 10 שנים, ובסוף אחרי מאבקים לא פשוטים

אסטרטגיה שיווקית חשובה יותר מתקציב גבוה

דני וידיסלבסקי וצוותו ב"ידיס שירותי ניהול" נרתמו לסייע לבעלי עסקים המתקשים לתפקד בתקופת המלחמה. בארסנל הכלים: קו חם לסיוע לעסקים קטנים, קורסים (פרונטליים ודיגיטליים) וכלי ניהול מתקדמים. "אנחנו לא יכולים להשפיע על התנהלות המלחמה - אך יכולים להשפיע על מאבק בעלי העסקים לא לקרוס בה". ואיך הוא מצליח לשלב את ניסיונו מעולם הכדורסל בעולם העסקים? | אסף לבנון

הנוכחי. ישנה שורה של נסיבות מיוחדות: עובדים ולקוחות שנקראים למילואים, ימי השבתה, עסקים שמגיעים לסף חדלות פרעון. לכן, בתקופה הזו אנו משתמשים בכלים עסקיים שונים שהתווספו לסל המוצרים שלנו. בתקופה זו הצד המנטלי מקבל דגש מיוחד נוסף, כך שבעל העסק יצליח לעבור את התקופה היטב, מבלי להתרסק.

מרגישים שליחות

עם פרוץ המלחמה פתחה "ידיס שירותי ניהול" קו חם לעסקים. כל בעל עסק יכול לפנות אליו ולקבל שירות בחינם מצוות אנשי מקצוע מתנדבים. דרך נוספת של החברה להירתם הוא סיוע לבעלי עסקים מילואימניקים על ידי אספקת כלים ניהוליים מתקדמים, ושיתופי פעולה עם קולגות שיקלו עליהם בעת היעדרם מהעסק. "כך, כשהם בחזית, נלחמים ושומרים על המדינה - אנו מסייעים להם לשמור על העסק ולאפשר לתפקד ולייצר לפחות הכנסות מינימליות", אומר וידיסלבסקי.

ואיך המלחמה השפיעה על העסק שלך?
"השפיעה בצורה משמעותית, כי התפקיד שלנו הוא לעזור לבעלי עסקים וזה המגזר שנפגע בצורה הקשה ביותר. המלחמה לא השפיעה כלכלית על שכירים, חברות ענק או רשתות בינלאומיות. עבור אלו מדובר במכה קלה בכסף. עבור עסקים קטנים ובינוניים מדובר בזעזוע שיכול לטלטל עד כדי מצב סגירה. סטטיסטיקות סגירת המדינה! מפרוץ המלחמה קיבלנו מבול בלתי פוסק של בקשות, ממש היינו צריכים להתמודד עם קריאות שירות בממדים היסטריים. מצד אחד זה לא קל ומצד שני - הרי בשביל זה אנחנו כאן. הצוות שלי ואני מרגישים שליחות. אמנם אנחנו לא יכולים להשפיע על התנהלות המלחמה - אך יכולים להשפיע על מאבק בעלי העסקים לא לקרוס בה".

מרגישים כבר חזרה לשגרה?

"לכאורה כן, אך היא מבלבלת. קודם כל, כי המלחמה לא הסתיימה, אלא מדשדשת. רוחות מלחמה נושבות בצפון בעוצמה ומי יודע אם ומתי הכל יידלק שם. לכן, אי אפשר עדיין לנוח על זרי דפנה, מה גם שיש עדיין מגויסים רבים למילואים - בהם בעלי עסקים. לכן, על עסקים עדיין לנקוט בגישה חירומית ולא ליפול לשאננות מסוכנת. הכי חשוב עכשיו לבצע את הפעולות בצורה הנכונה והמדויקת ביותר, לפני שתהיה החמרה או התעצמות במלחמה".

בעברך היית שחקן כדורסל. אתה משלב את מה שלמדת שם במה שאתה עושה היום?

"בהחלט. מדי שבוע אני מגיש ברדיו תל אביב תוכנית בשם 'מאני טיים', בה אני משתמש בעברי כשחקן כדורסל מקצועני כדי ללמד כיצד לעשות נכון עסקים. אני משתמש במושגים פשוטים מעולם הכדורסל וכך הופך את נושא ניהול העסק ממשהו כבד, רציני ומורכב - למשהו קל יותר לביצוע וליישום".



דני וידיסלבסקי

בנינו נבחרת של בעלי עסקים שאנו קוראים לה 'קומנדו לעסקים'. מדובר בקבוצה מובחרת של בעלי עסקים שאנחנו מלווים כל שבוע ומסייעים להם לשפר את הישגיהם תוך יישום השיטות הבלעדיות שפיתחנו. אלו לא חייבים להיות עסקים בקשיים או במשבר. אני יכול לתת דוגמאות רבות של עסקים מצליחים שהגיעו אלינו ובעזרתנו הצליחו אפילו עוד יותר"

לומדים את השיטות שלנו בסמינרים ובמפגשים פרונטליים או דיגיטליים לנושאים ספציפיים, כך שבעל העסק לא תלוי רק בנו ויש לו את הכלים והשיטות לעשות זאת בעצמו. בין לקוחותינו ישנם כאלו שנעזרים בנו מזה זמן רב ובקביעות, שעוברים אצלנו ייעוץ שבועי קבוע, שבו אנו עוזרים להם להגדיר ולהשיג את מטרותיהם".

אפשר לנחש שבתקופת מלחמה כמו זו הנוכחית שירותיכם נדרשים במיוחד.

"נכון. וכך גם היה במשברים אחרים כמו תקופת הגבלות הקורונה. עכשיו אנחנו בתקופה שבה אם בעל עסק משתמש בכלים הרגילים כיום הוא מגלה שהם כבר לא מספיקים למצב

עסק. הוא רק תירוץ להתפתחות אישית. זה המשפט שאני נוהג לומר לבעלי עסקים. תראה, אם מישהו רק הרוויח כסף מבלי להתקדם בחיים - זה פחות מעניין אותי. אותי מעניין שהוא גם ישתפר כבן. זוג, כהורה וכאזרח במדינה ובעולם". כך אומר **דני וידיסלבסקי**, מנכ"ל חברת "ידיס שירותי ניהול", הידוע כמאסטר בניהול ומומחה להתנהגות אנושית לאור התוצאות המשמעותיות והניסיון הרב שלו באימון אישי ועסקי. לפני יותר מ-25 שנה החל לאמן מנהלים ובעלי עסקים להצלחה כלכלית ופריצות דרך אישיות, ומאז עברו תחת ידיו וידי הצוות שלו מעל ל-4,000 מאומנים אישיים ו-37,000 משתתפים בסדנאות.

בפעילותו שם וידיסלבסקי דגש על העוצמה המנטלית של בעל העסק. הוא חקר ופיתח שורה של כלים המאפשרים להגיע אליה. וידיסלבסקי זיהה קשר ישיר העוצמה המנטלית של בעל העסק לבין שיפור הפעילות השיווקית והעסקית. בנוסף, וידיסלבסקי מדגיש את החשיבות של האסטרטגיה בעסק. "בניית אסטרטגיה שיווקית נכונה תאפשר ביצוע פעולות קלות וחולות", הוא קובע. "עסק בעל תקציב פרסום גבוה אך ללא אסטרטגיה שיווקית יכול להשיג פחות לידים, תוצאות והכנסות מעסק מקביל עם תקציב שיווק נמוך יותר - אך בעל אסטרטגיה שיווקית נכונה. לכן, כשמגיעים ל"ידיס שירותי ניהול" עצמאים ועסקים שאנו מזהים שהצד השיווקי שלהם עובד על אוטומט, לא עובד בכלל או עובד על אסטרטגיה שגויה - אנחנו נכנסים לתמונה".

איך?

"בנינו נבחרת של בעלי עסקים שאנו קוראים לה 'קומנדו לעסקים'. מדובר בקבוצה מובחרת של בעלי עסקים שאנחנו מלווים כל שבוע ומסייעים להם לשפר את הישגיהם תוך יישום השיטות הבלעדיות שפיתחנו. אלו לא חייבים להיות עסקים בקשיים או במשבר. אני יכול לתת דוגמאות רבות של עסקים מצליחים שהגיעו אלינו, ובעזרתנו התרחבו אפילו עוד יותר. למשל, רופאת שיניים עם ותק של 30 שנה שרצתה לפרוץ את תקרת הזכוכית שהרגישה שחוסמת את העסק שלה. הגדרנו יעדים, היא הרחיבה את המרפאה, גייסה עוד רופאים וסייעות וההכנסות שלה עלו לפי 4, כשגם קודם הן לא היו נמוכות. או

למשל מנהלת בית ספר ותיק למוזיקה שפתחה במהלך הליווי שלנו עוד שני סניפים וקרוב לשלשה את הכנסות העסק. כך אנו לוקחים ומסייעים לעסק אחר עסק. יש לנו מאות עדויות מצולמות. לרבות סדרת דוקו-ריאליטי שעקבה אחרי העצמאיים שהשתתפו ב'קומנדו לעסקים'".

כיצד מטפלים בבעלי עסקים שסובלים מחוסר במה שאתה מכנה "עוצמה מנטלית"?

"מעבר לקומנדו עסקים, יש לנו שירותי ייעוץ עסקי עם עבודת אחד על אחד. בעלי העסק יושבים איתנו ואנו מסייעים להם אישית ופרטנית להתגבר על המחסומים המנטליים שלהם בדרך להצלחה עסקית. וגם יש לנו בית ספר לניהול, שבו

צילום: אמיר טל טרי

הצלחתי כי מעולם לא חששתי להתמודד עם אתגרים

עם פרוץ המלחמה העמידה עו"ד בלהה (בילי) מצגר את משרדה לטובת טיפול בתביעות של שוטרים, חיילים ואנשי כוחות הביטחון מול משרד הביטחון, האיצה וקידמה פרויקטים רבים של פינוי בינוי – המשך ישיר לאג'נדה החברתית שהיא מובילה ובמרכז שירות משפטי מהמעלה הראשונה לכל אחד. "כדי להצליח בשוק תחרותי כל כך – אנחנו חייבים להיות הכי טובים" | אסף לבנון

בלהה (בילי) מצגר היא לא עורכת דין שגרתית. יעידו על כך שלל תפקידיה שמאתגרים את שניתן להספיק בכל שעות היממה לצד תחזוקת בית ומשפחה עם ארבעה ילדים, אך יותר מכך ניכר שהיא פועלת מתוך חזון אמיתי לשנות. מבחינתה, לימודי המשפטים הם לא פחות משליחות חברתית שתכליתם להביא לאזורי הפריפריה הגיאוגרפית והחברתית שירותי עריכת דין ברמה הגבוהה ביותר, ולהנגיש אותם לציבור. "כל אג'נדה השלוחות – טבריה, באר שבע ירושלים ואילת – בנויה על כך. בקרוב נפתח שלוחה נוספת בקריית שמונה, שמתעכבת בשל המלחמה", היא מגלה.

חברת עורכי הדין "מצגר ושות'" היא מותג מוביל בקטגוריית משרדים בגודל בינוני, וחולשת על הטיפול בדיני תעבורה, התחדשות עירונית, משפט אזרחי, תביעות כספיות, ליווי בעלי עסקים וייצוג שוטרים וכוחות ביטחון בהליכים מול משרד הביטחון. בראשו עומדת עו"ד בלהה מצגר, בעלת תואר ראשון ושני במשפטים, בוגרת הכשרות וקורסים מטעם משרתת ישראל ולשכת עורכי הדין. בעברה הרחוק הייתה שוטרת במשטרת ישראל – בהשראת שני הוריה השוטרים. "אני בן אדם של עשייה, ולשמחתי יש לי סביבה תומכת מאוד. בן הזוג שלי מעורב מאוד בגידול הילדים והעסקים, אמא שלי עוזרת בבית וגם במשרד ואבא שנותן לי השראה. תמיד אני אומרת שבלעדיהם זה היה הרבה יותר קשה", היא מסבירה. פעילותה של עו"ד מצגר כוללת נוסף על העבודה המשפטית הרגילה גם ייצוג לקוחות, לצד כהונה כמ"מ מקום יו"ר לשכת עורכי הדין במחוז חיפה, חברת ועד מחוז חיפה בלשכת עורכי הדין, יו"ר פורום לשיוויון מגדרי בלשכת עורכי הדין, יו"ר ועדת התחדשות עירונית במחוז חיפה ומ"מ יו"ר ועדת התחדשות עירונית בלשכת עורכי הדין, נציגת המגזר העסקי באשכול רשויות המפרץ, וחברת הנהלה בקיבוץ אושה.

להיות הכי טובים

בעוד משרדי עו"ד בולטים בדרך כלל ממוקמים במרכז הארץ, המטה של עו"ד בלהה מצגר נמצא בחיפה והסניפים בצפון ובדרום מתוך אג'נדה חברתית ברורה: "הדגש על הפריפריה הוא מכון, החזון שלי הוא שלקוחות מהפריפריה לא יצטרכו לנסוע לפירמה גדולה בתל אביב כדי לקבל שירות משפטי איכותי, אלא יוכלו לקבלו את השירות באזור מגוריהם דוגמת טבריה, באר שבע ירושלים ואילת". הפירמה, שהחלה דרכה בצפון הארץ, פועלת כ-One stop shop של כלל השירותים המשפטיים ללקוחות פרטיים ועסקיים. מעטפת השירותים המשפטיים מוצעת על ידי צוות של עורכי דין מנוסים ומובילים. "כדי להצליח בשוק תחרותי כל כך – אנחנו חייבים להיות הכי טובים", אומרת עו"ד מצגר. "לנהל פעילות עניפה, לספק שירות אישי, לתת ללקוחות את התחושה שתמיד יש להם למי לפנות. אני זמינה ללקוחותי 24/7, הם יודעים את זה, מתקשרים אליי כשהם צריכים – ותמיד



עו"ד בלהה מצגר

צילום: חומר Beauty Q

"בתקופה הזו גייסתי צוות משפטי נוסף כדי לתת מענה מלא לכל פעילות החברה, נכנסו פרויקטים רבים והיה צורך בכוח אדם נוסף. אמנם עקב פרוץ המלחמה פתיחת שלוחה בקריית שמונה נתקע – אך אין לי ספק שנחזור לשם בהקדם"

מקבלים מענה".

ניהול משרד ובו כמה מחלקות גם מוביל לסייעור מוחות טוב יותר בכל תיק.

"אכן, אני גם מעורבת באסטרטגיה של כל תיק ותיק של המשרד – גם כאלה שלא אני מובילה. אנחנו עושים ישיבות עבודה שבועיות עם כל מחלקה, עוברים על כל התיקים, רואים מה קורה ואיפה אפשר להשתפר. אני מציבה יעדים ומוודאת עמידה בהם. כתוצאה מכך, רוב הלקוחות שלנו הם לקוחות חוזרים, מה שמכנים 'לקוח מרוצה'".

איך עוברת הפירמה את התקופה מפרוץ המלחמה?

"בצורה מיטבית בהתאם לנסיבות", משיבה עו"ד מצגר. "מהר מאוד הבנו שהמלחמה לא תעצור אותנו. גם אם הייתה ירידה בפעילות במחלקה מסוימת – באחרת הייתה עלייה שקיזזה

אותה. למשל, ישנה עלייה משמעותית בפניות של בעלי דירות המעוניינים לבחון אפשרות של קידום הליכי פינוי-בינוי והתחדשות עירונית במטרה להחליף דירות ישנות בדירות חדשות שבהן יש ממ"ד. אנשים הבינו שכשהדירה לא מוגנת – בזמן מלחמה ושיגורי טילים הם חשופים לסיכון גדול. פניות בנושא שנעשו עוד לפני פתיחת המלחמה ונתקעו בשלב מסוים – אם מסיבה בירוקרטית ואם כי ישנם בבניין דיירים שלא שיתפו פעולה – הותנעו מחדש. "בתקופה הזו אף גייסתי צוות משפטי נוסף כדי לתת מענה מלא לכל פעילות החברה. השלוחות החלו לחוות עומס, נכנסו להן פרויקטים רבים והיה צורך בכוח אדם נוסף. אמנם עקב פרוץ המלחמה פרויקט פתיחת שלוחה בקריית שמונה נתקע – אך אין לי ספק שנחזור לשם בהקדם".

שירות היקפי בימי המלחמה

עם פרוץ המלחמה, הודיע משרד "מצגר ושות'" ללקוחותיו הקיימים שיסייע להם ללא עלות בכל הקשור לקשיים בירוקרטיים מול המדינה, מענקים וסוגיות הקשורות לחיילים. בעלי העסקים שאותם מייצג המשרד עודכנו על זכויותיהם והוצע להם ייעוץ משפטי במקרה הצורך. המשרד הקים מחלקה חדשה לייצוג כוחות ביטחון מול משרד הביטחון והגיש כבר עשרות תביעות הכרה, בעיקר בנוגע למצבי פוסט-טראומה. "לשמחתנו, משרד הביטחון הגמיש את התנאים, כך שקיבלנו הכרה בדרישות, אך עדיין לא החל תהליך משמעותי וזה עשוי לקחת זמן", אומרת עו"ד מצגר. "התובעים קיבלו הכרה במצבם במהירות, אבל זו רק תחילת הדרך. הם עומדים לפני שנה לפחות של טיפולים ומעקבים ואנו מלווים אותם כל הדרך ברגישות ומקצועיות".

יש תיק מהתקופה שנחקק במיוחד ביזכורך?

"יש הרבה, אחד מהם הוא תביעה של שוטרת שעבדה במוקד 100 וקיבלה בשבעה באוקטובר פניות מצוקה של אזרחים מותקפים. היא ממש התפרקה במוקד ומאז סובלת מחרדות, מתקשה לתפקד ונמצאת בטיפול. אנו מלווים אותה בהליך מול משרד הביטחון לקבלת הכרה ונכות".

לאחרונה פתחתם שלוחה בקפריסין דווקא. מה המטרה?

"עשינו זאת כי הבחנו בעלייה משמעותית של ישראלים שרוצים לרכוש בה דירות למגורים והשקעה. הכוונה היא להעניק שירותים משפטיים וליווי במציאת נכסים והענקת מעטפת נרחבת לאנשים פרטיים ולאנשי עסקים ישראלים בקפריסין. המדינה השכנה הפכה בשנים האחרונות ליעד פוטנציאלי לישראלים, חלקם אף מעתיקים אליה את חייהם וחלקם מבצעים בה השקעות נדל"ן או עושים בה עסקים. לרכישת נדל"ן מחוץ לישראל, בין אם למגורים ובין אם להשקעה, תמיד יש צורך בליווי מקצועי, מתחילת התהליך ועד סופו. ככל שיותר ישראלים עוברים לחיות ולעשות עסקים בקפריסין – כך יש שם צורך בשירותים משפטיים מתאימים, מישראלים לישראלים – ובעברית, כמובן. בשביל זה אנחנו גם שם".

לכל מוצר שלנו יש ערך הלכתי, מסורתי והיסטורי של העם היהודי

במפעל משכן התכלת בבאר שבע שמו להם למטרה להנגיש את מוצריהם לכל יהודי ברחבי תבל. כך צמח לו העסק שהוקם על חולות הנגב השוממים לרשת גדולת ממדים המעסיקה מעל 500 עובדים והפכה לאטרקטיבית ומבוקשת מאוד במיוחד במחצית השנה האחרונה, שבה כולנו נזקקנו לאמונה והגנה בעורף ובחזית | גד רובין

להכניס מוצרים נוספים. בהמשך, עומדות שתי אפשרויות להתקדם: האחת מכירה לסיטונאים ולחנויות שונות והשנייה מכירה ישירה דרך רשת החנויות העצמאית.

שליחות חברתית רוחנית

הקמת המפעל היא מבחינת אברהמי גם סוג של שליחות חברתית, "לצד הפעילות העסקית העניפה. מבחינת, רצוי שכל פעילות עסקית תלווה בפעילות ובתרומה משמעותית למען החברה שלנו. למשל, חברת 'משכן התכלת' הוקמה דווקא בנגב, והיא מהווה כיום עוגן תעסוקתי משמעותי ליצירת מקומות עבודה ותעסוקה רבים. החברה מעסיקה עובדים ממגזרים שונים בכל התחומים. מפריחים את השממה בכך שמחזקים את הפריפריה הדרומית עם מגוון אקלים אנושי, מגדרי וחברתי ייחודי, ואף עם עובדים מסורים, בעלי צרכים מיוחדים".

אתם אמנם פיזית בנגב, אבל המוצרים שלכם נמצאים בכל רחבי העולם, נגשים כמעט לכל דורש.

"חזון החברה הוא להנגיש ולגרום לכל יהודי בארץ ובעולם להיכנס לחנות משכן התכלת, להרגיש קרוב, להתחבר ולרכוש מוצר כלשהו שיגרום לו לחוות שייכות לזהות ולמסורת של העם היהודי באשר הוא. עיקר הייצור במפעל הינו טליתות ופיתילים, הנעשים בעבודת יד. בנוסף לכך, בחברת משכן התכלת מפתחים מוצרי יודאיקה שונים, המיוצרים במקומות רבים בעולם. כמו כן ישנם מוצרים המיוצרים עבורנו כמותג פרטי. כל המוצרים ממותגים כ"משכן התכלת".

אתם גם מייצרים לפי דרישות הקהילה, התפישות שלה?

"כן, לכל מוצר שאנו מייצרים או מפתחים, יש ערך מוסף הבא לידי ביטוי עד כמה הוא שימושי ללקוח, קרוב יותר למסורת הנהוגה לו אישית, מיוחד ומדויק לדרישות ולרצונות שלו. העם היהודי מורכב מקהילות רבות, חסידיה שונות, ואנחנו יודעים לאפיין את רצונותיהם ולהעניק להם את המוצר המתאים להם ביותר".

זה בא לידי ביטוי לאורך כל קווי המוצרים שלכם?

"כמובן. למשל הטליתות המיוצרות לחסידות בעלז, מאופיינות בצורה שונה מאשר לחסידות גור. לאוכלוסייה התימנית יש את הפסים בצורה המיוחדת להם. כמו כן, לעדות המזרח, למודרניים יותר,

לדתיים הלאומיים וכדומה. יש מגוון סגנונות והדגשים ואנחנו בחברה משתדלים ומצליחים להביא לידי ביטוי את הרצון והסגנון הייחודי של אותה אוכלוסייה, וזאת בזכות ההיכרות וניסיון ארוך הטווח שלנו את הצרכים והדקויות של האוכלוסיות המגוונות".

אנחנו ערב פסח, מה המסר שלך לעם ישראל?

"והיגדך לבינך". במיוחד בחג הזה חשוב לכולנו ל'הגיד' את הסיפור המופלא והייחודי שלנו כעם. לספר לילדים ולנכדים את עברנו ומהי השאיפה והתקווה לעתידנו כאומה. כמה חשוב וייחודי לנו כ'משכן התכלת' להיות חלק מההיסטוריה בת אלפי שנים שאנו חוליה אחת בה.

במיוחד בימים מורכבים אלו האחיזה שלנו בזיקה ההיסטורית מעניקה עוצמות בלתי רגילות לכולנו. אני שמח שב'משכן התכלת' קיימות הנגיעות הללו בהיסטוריה, בשייכות ובמסורת היהודית מדורי דורות לזמננו כאן ועכשיו".



שלמה אברהמי

"החזון הוא להנגיש ולגרום לכל יהודי בארץ ובעולם להיכנס לחנות משכן התכלת, להתחבר, להרגיש קרוב ולרכוש מוצר כלשהו שיגרום לו לחוות שייכות לזהות ולמסורת העם היהודי באשר הוא."



צילום: משכן התכלת



ייצור התפילין והטליתות במשכן התכלת

החברה בתחומים רבים. בשנים האחרונות עברה החברה לפעול בגישת 'האוקיאנוס הכחול', שמשמעותה התנהלות ברחבי העולם ללא מתחרים בניגוד לנהוג ב'אוקיינוס האדום' המוצף מתחרים אגרסיביים. "הקמנו רשת חנויות ממותגות של החברה ושיפרנו בכך את תזרים המזומנים. במקביל, אנחנו מוכרים את המוצרים הריווחיים יותר של החברה. אנו משקיעים רבות בנושאי החדשנות הכוללים מוצרים חדשים, מטמיעים פיתוחים טכנולוגיים, כשרויות מהודרות ומכונות וציוד מתקדמים. באחרונה, אף יצרנו את מגזין התוכן החדש "משכנות" המיועד לילדים ועוסק בנושאי יהדות, היסטוריה יהודית וחשיבה ערכית".

חלק מההחלטה להתרחב, נובע, בין היתר, מההבנה שייצור טליתות ותפילין בלבד מגביל את אפשרויות הצמיחה של החברה. "טליתות ותפילין הם מוצרי נישא. אפשר להיות מספר אחד בזה, אבל עדיין זה מוצר נישא מוגבל, ואם רוצים להתפתח לחברה גדולה יותר ולמכור יותר ולהתרחב, חייבים

צל שלמה אברהמי, מנכ"ל ב"משכן התכלת" בבאר שבע, החברה המובילה בישראל ובעולם ליצור טליתות, ציציות ותפילין, האמונה משתלבת היטב עם העבודה החשובה של המפעל שמספק תשמישי קדושה ויודאיקה לכל הקהילות היהודיות בעולם. עבורו, הנחישות והאמונה הן אלה המאפשרות התמודדות ויכולת עמידה מול מכשול מלחמתי או חברתי כזה או אחר. "מאז השביעי באוקטובר החברה התמודדה עם עלייה משמעותית בביקוש לטליתות וגופיות ציצית גם בציבור המוגדר לא דתי", אברהמי מוסיף, "מעין שכפ"צ רוחני שמגן".

"משכן התכלת" הוקם ב-1996 על החולות בעמק שרה בבאר שבע וצמח מאפס. המייסדים, ד"ר עמוס בוחניק ושלמה אברהמי מהנדס בתעשייה הביטחונית והרב מרדכי טננבאום חסיד גור מאמריקה, קנו את מכונות הייצור, רכשו ידע טכנולוגי ושאלו להפריח את השממה בעזרת מפעל הייטקיסטי רוחני. החזון של אז, לפני כשלושים שנה, מציג כיום חברה שמעסיקה כ-500 עובדים, ומפעילה 40 חנויות בארץ וחמש חנויות בארה"ב. החברה מייצאת כ-40% מתוצרתה לעולם היהודי בעיקר לארה"ב, אנגליה וצרפת. לדבריו, החברה נחשבת למובילה בעולם בתחום הטליתות, הציציות והתפילין בארץ ובעולם. "בניגוד לתקופת הקורונה, במלחמה הנוכחית קווי הייצור לא פסקו אף לרגע, בשל הביקוש הרב והדרישה המיידית לספק טליתות וציציות לכולם".

מוקד עלייה לרגל

השילוב הייחודי של מסורת יהודית עתיקה המתבססת על טכנולוגיה מתקדמת, הפך לשם דבר שבא לידי ביטוי למשל במרכז המבקרים. במרכז המבקרים, ניתן לראות מקרוב את כל תהליכי הייצור, המשקפים את התרבות והמסורת היהודית. למרכז המבקרים מגיעים לביקור מכל גווי האוכלוסייה, חילוניים, מסורתיים, דתיים וחרדים. כמו כן קבוצות נוער ובתי ספר מהארץ ומחול'ל כגון 'תגלית' ומשפחות הבאות במיוחד כדי להיווכח, להתרגש ולספוג מסורת יהודית. החיבור לזהות היהודית הוא ממש, מרגש מאוד לראות את חתן בר המצווה ומשפחתו שותפים ליצירת התפילין

שילוו אותו לאורך חייו. לבתי הספר מוצעים סיורים מאורגנים וחוויתיים שמשאירים רושם רב על התלמידים. "חוויה מיוחדת היא לראות את חתן הבר המצווה שותף ליצירת התפילין שלו, ובטקס מרגש הוא מכניס בעצמו את ארבע הפרשיות של התפילין. במרכז פועלים מדריכים מקצועיים, המעבירים את הסיור גם בעזרת סרטונים מרגשים, המשקפים באופן ייחודי ועוצמתי את ההיסטוריה והתרבות היהודית העשירה מדורי דורות. דגש מיוחד ניתן גם לקשר בין הטלית לדגל ישראל, כאשר הרעיון הוא להמחיש עבר הווה ועתיד משותף לכולנו". הקידמה והייצור בעולם הדיגיטלי הובילו את "משכן התכלת" גם להטמעה של מחשוב מתקדם בתהליכי הייצור, הכוללת מערכות בינה עסקית ומידע מתקדמות (BI) וכן תוכנות ניהול מלאי (WMS) המתאימות למחסנים, לחנויות ולייבוא. בנוסף, הוקמה במפעל רצפת ייצור ממוחשבת, כך שהייצור, הלוגיסטיקה, רשת החנויות והנהלת חשבונות - מנוהלים על ידי בסיס נתונים אחד, לטובת יעול משמעותי של התנהלות

ההתמחות שלנו היא ביצירת פתרונות הצללה מתקדמים

מחברה של מספר עובדים בודדים הפכה "צללית סוככים" למובילה בתחומה, חדשנית וקובעת טרנדים. היא מייצרת ומייבאת מוצרים ייחודיים, מעודכנת בחידושים בתחום מכל רחבי העולם וגם מצליחה כבר 40 שנה לקלוע לטעמו של הלקוח הישראלי. המנכ"ל רוני בר מסביר כיצד זה קרה, ואיך משתלבת פילוסופיה אפריקאית של נלסון מנדלה בחברה | אסף לבנון



צילום: אנה פנצקו

את האמרה הידועה הגורסת שמי שעושה דבר אחד בלבד - עושה אותו הכי טוב - מאששת חברת "צללית סוככים". כפי שמוכן משמה, החברה עוסקת בפתרונות הצללה, מייסד ומנכ"ל החברה רוני בר מדגיש שהיא מקפידה להתמקד בהם ורק בהם. "הדבר הזה חשוב מאוד", הוא אומר. "לא לסטות, לא לזגזג, לא לעשות שינויים אסטרטגיים מהותיים. ההתמחות שלנו היא ביצירת פתרונות הצללה מתקדמים ואנחנו לא מתפזרים למקומות אחרים, גם לא לתחומי לוויין - למרות שאנחנו מסוגלים. אנחנו שואפים להביא את עצמנו למקסימום היכולת בתחום שבו אנו עוסקים. לרוץ ריצת 100 מטר ולהביא את מדליית הזהב, בלי להתפצל גם לשחייה. פשוט ממוקדים בדבר שלנו".

המיקוד הזה נושא פרי עבור החברה, שהחלה את דרכה לפני כמעט 40 שנה עם מספר עובדים בלבד. לאט לאט החברה גדלה, התרחבה והפכה לדומיננטית ולמובילה בשוק הסוככים. "בכל פעם שגדלנו קצת, הבנו עוד משהו, הכרנו טוב יותר את השוק והכנסנו לתוכו מוצרים טובים ומתאימים יותר", אומר בר. שימת הדגש וההיצמדות לתחום אחד בלבד, אפשרה ל"צללית סוככים" להיות כל הזמן עם יד על הדופק ולהציג מוצרים ייחודיים בישראל, שלא היו בה קודם. למשל: SUNTECH - פרגולה חשמלית מתקפלת, מוצר מקורי ובלעדי שהשיקה החברה ב-2010. "הוא כל כך תפס - נמכרו ממנו אלפים - עד שמתחרים בשוק החלו לייצר גרסאות משלהם. ובכל זאת - מכיוון שהיינו הראשונים ושעד היום אנו הבולטים ביותר עם מוצר זה, השם שהמצאנו תפס והפך למעין שם גנרי, כפי ש'פלאפון' הפך לשם נרדף לסלולרי ו'פריג'י'דר' למקרר".

"דוגמה נוספת הוא סוכך תוצרת איטליה בשם 'מקסי זיפ' שהשקנו לפני כעשור. גם עם מוצר זה היינו ראשוניים בארץ והתקנו אלפים ממנו. סוכך המסך עשוי אלומיניום איכותי במיוחד ובד בעל פטנט עולמי שמוריד את הטמפרטורה בבית, מונע סינוור ומאפשר לראות דרכו את הנוף. הוותק של ארבעה עשורים הפך אותנו למודעים הרבה יותר לרצון הלקוחות הישראליים ולטעמם. הניסיון הביא לנו את היכולת להתאים לכל לקוח את המוצר הנכון, והמוניטין שלנו מביא לנו את הלקוחות האלה, שיודעים שאפשר לסמוך עלינו בהתאמת המוצר המתאים ובמתן ערך טוב בעלות-תועלת. בעבודה עם אדריכלים ומעצבים אנו נתקלים פעמים רבות בבקשות ודרישות מיוחדות שאינן שכיחות, אך אין לנו בעיה לתפור לכל אחד חליפה מדויקת על פי הצרכים המבוקשים".

איך עובדת החברה את תקופת המלחמה?

"להפתעתנו - בסדר גמור. אפילו גדלנו קצת. כמובן שבאוקטובר הייתה ירידה מסוימת, אך מתחילת 2024 המחזורים שלנו גדלו. יש הרבה עבודה, אולי כי בשל המצב אנשים לא טסים לחו"ל ונמצאים הרבה בבית - מה שמוביל אותם לשפר ולשדרג אותו ומאפשר להם להוציא כסף שבמקרה אחר היה יוצא על נופש. כך היה גם בתקופת מגפת הקורונה".

כל אחד עושה עוד משהו למען השני

כששואלים את רוני בר מהי שיטת הניהול שלו, הוא מרחיק לכת עד אפריקה. שם, במדינותיה הדרומיות של היבשת, נולדה פילוסופיית האובונטו, המתמקדת באמון ובקשרה שבין אדם לרעהו. אובונטו היא השקפת עולם המבוססת על ערכי אנושיות, דאגה, שיתוף, כבוד וחמלה, המבטיחים קהילה אנושית שמחה, ברוח משפחתית. נשיא דרום אפריקה לשעבר, נלסון מנדלה, אימץ את האובונטו כדרכו הפוליטית והארכיבישוף דזמונד טוטו הצהיר פעם ש"אדם המאמין באובונטו פתוח לאחרים, מתחשב באחרים, ולא מרגיש מאוים כשאחרים טובים ממנו, משום שהוא מאמין ובעל מספיק ביטחון עצמי לדעת כי הוא מוסיף לקבוצה גדולה יותר והוא

"הוותק של ארבעה עשורים הפך אותנו למודעים הרבה יותר לרצון הלקוחות הישראליים ולטעמם. הניסיון הביא לנו את היכולת להתאים לכל לקוח את המוצר הנכון, והמוניטין שלנו מביא לנו את הלקוחות האלה, שיודעים שאפשר לסמוך עלינו בהתאמת המוצר"

מה התוכניות לעתיד החברה?

"הדבר החשוב ביותר הוא להמשיך ולספק את סוככי המסך מדגם 'מקסי זיפ', הנחוצים מאוד בשל התפשטות הבנייה הרוויה בישראל שממש דורשת כאלו. 'צללית סוככים' גם מתכננת להגדיל את הקטלוג שלה עם מוצרים חדשים ומתקדמים שראינו בתערוכות האחרונות של התחום: מערכות ביו-אקלימיות, פרגולות הצללות מתקדמות - כל מה שקורה כיום באירופה, ובדרך כלל מגיע לישראל רק לאחר כמה שנים. מערכות ERP ו-CRM חדשות כבר הותקנו, ומאפשרות לנו תקשורת טובה יותר עם הלקוחות ומתן שירות מהיר יותר - שהוא אחת מהאג'נדות שלנו. אנו מבצעים פרויקטים גדולים בזמן קצר ובמינימום הפרעה ללקוח. באולם האירועים של בית ברל, למשל, התקנו 12 פרגולות חשמליות ענקיות בעבודה של יום אחד. הלקוח הופתע שלמחרת ההגעה שלנו הוא כבר יכול היה להשתמש בהן".

נפגע כאשר אחרים מושפלים, נפגעים, מעונים, או סובלים מדיכוי".

בר: "כשנתקלתי באובונטו הרגשתי שזו דרכי ושווה צריכה להיות הדרך של החברה שבראשה אני עומד. "התחברתי לרעיון שיתוף הפעולה והזמיחה ההדדית. התאים לי לנהל על פיו את החברה וליצור מצב בו כולם עובדים במשותף. אין ב'צללית סוככים' תפקיד אחד ויחיד לאדם. כל אחד עושה עוד משהו למען השני, תורם ומסייע לעבודתו. כך נוצרת הרמוניה, שבה כולם עובדים ביחד למען מטרה אחת, ולא כל אחד בחלקת האלוהים הקטנה שלו. גם אני, כמנהל, תמיד מחפש מה לעשות כן כדי לתרום משהו לאחר, לסייע לעובד במילוי תפקידו. זו רוח העסק שאני רוצה להשרות. אני לא עוסק בכל מיני שיטות תעסוקתיות פסיכולוגיות, אלא עובד עם הגיון בריא של שיתוף פעולה כגישת חיים. זה יוצר כאן סוג של משפחתיות, העובדים מרגישים שהם נכס שחשוב להנהלה לטפח".

"פוסט טראומה יכולה להתעורר גם מצפייה בסרטונים או בטלוויזיה"

טראומת השבת השחורה והמלחמה שהגיעה בעקבותיה אתגרה קשות את הממסד הפסיכיאטרי. מצד אחד, מצב לא מוכר, מצד שני היעדר משאבים לטיפול בכל הנפגעים מהמעגלים הראשונים, השניים ואפילו השלישיים. הפסיכיאטרית, ד"ר יפעת הנדל, מספרת על ההתמודדות עם המצב החדש, וגם מייעצת כיצד לשפר את מצבנו הנפשי | אסף לבנון

"מאז תחילת המלחמה בודדים היו המטופלים שאמרו לי שהם מרגישים בסדר ביחס למצב. לא היציבים ביותר שבהם, וגם לא אלו הנמצאים תחת טיפול תרופתי. רובם נכנעו למצב". כך מצהירה הפסיכיאטרית והמטפלת הוותיקה ד"ר יפעת הנדל, שמאז פרוץ המלחמה ברצועת עזה ממשיכה לטפל במטופליה הקבועים, כשאליהם מתווספים נפגעים מהאירועים - מי באופן ישיר ומי באופן עקיף. רבים מהם, היא מעידה, סובלים מפוסט-טראומה, שאינה רק מנת חלקם של אלו שחוו את המאורעות הנוראים על בשרם אלא גם עלולה להשפיע על כל מי שנחשף לתמונות הקשות.

"פוסט-טראומה אינה חייבת להיות ראשונית, היא יכולה להיות משנית ושלישנית, אומרת ד"ר הנדל. "אני יכולה לחוות תסמינים פוסט-טראומטיים מצפייה בחדשות או בסרטונים. מעבר לכך, יש לי מטופלים פוסט-טראומטיים מסיבות שונות ומגוונות, ומאז המלחמה רבים מהם חווים חוויה מחדשת של התסמינים, כאילו שהם חיים את הטראומה מחדש עכשיו".

גם למצב המתמשך יש השפעה, והוא מייצר קושי נוסף.

"כן, כשמדובר באלו שנפגעו ספציפית במאורעות כמו נפגעי מסיבת נובה ונפגעי הקיבוצים - ישנו כאוס גדול סביבם, ולקשיים הללו מתווסף קושי נוסף: אנו נמצאים במצב לא מוכר. בדרך כלל, פוסט-טראומה נובעת מאירוע מכוון או מרצף של אירועים טראומטיים שבאיזשהו שלב נגמרים - ואז מתחילה ההתמודדות. כאן מדובר במצב מתמשך זה כמה חודשים, מצב שאינו מוכר לנו באופן מוחלט כאנשי בריאות הנפש וכן למדינה. שר האוצר מדבר על תקציבים עבור טיפולים נפשיים שמעולם לא קוימו, ולעניות דעתי, זה הדבר החשוב ביותר בתקופה הזו עבור נפגעי המלחמה".

אז מי מטפל בנו?

"זו השאלה הנשאלת, והיא עולה גם מצד מטפלים שצריכים עזרה - הן כמושפעים בעצמם מהמצב ככל אדם והן כמטפלים שנחשפים לקשיי מטופליהם. המלחמה הוכיחה שאנחנו - כאוכלוסיית יהודים/ישראלים - דואגים אחד לשני. אני מנסה לעזור לכמה שיותר ניצולים כדי שיהיה מי שיתן להם מענה וגם כי זה תחום שמרתק אותי. כשאני מטפלת בניצול אני קודם כל מקיימת איתו פגישה להערכה, לאחר מכן ניתן מענה טיפולי ותרופתי, כשכל הזמן נשמר עמו קשר בין לבין".

זיכרונות רבים נצרכו מוחית

ד"ר יפעת הנדל היא בוגרת בית הספר לרפואה בסרדיניה, איטליה, ואת התמחותה עשתה בכירורגיה כללית בבית



ד"ר יפעת הנדל

צילום: גיא הכט

"זהו מצב שהכרנו חלקים ממנו, אבל כשמדובר בסדר גודל כזה - ישנם גם דברים שאנחנו לא באמת מכירים כי הם אינם קיימים בספרות הרפואית ובמחקרים"

כששואלים את ד"ר הנדל באיזה ארגון כלים היא משתמשת כדי לטפל במצב הייחודי שנוצר היום, היא עונה שהדברים דינמיים ומשתנים תכופות. "יצאו המון פרוטוקולים של טיפול הגורסים מה יעזור בטווח המיידי מבחינה טיפולית, האם נכון או לא נכון לתת טיפול תרופתי ואיזה.

"בהתחלה, התסמינים המשמעותיים ביותר היו הפרעות שינה וחרדה, כך שהתפתח בקהילה הפסיכיאטרית שיח על כדורי חרדה והשליבים שבהם יש לתת אותם. כיום הפרוטוקולים שונים כי כבר לא מדובר בפוסט-טראומה אקוטית או מיידית אלא פוסט-טראומה כרונית. הרבה מהזיכרונות כבר התקבעו מבחינה מוחית, ומובילים לשינויים ולתסמינים קבועים לאורך זמן, מצב שיכול להיות גם בלתי הפיך ולכן מצריך פרוטוקולים שונים. זהו מצב שהכרנו חלקים ממנו, אבל כשמדובר בסדר גודל כזה - ישנם גם דברים שאנחנו לא באמת מכירים כי הם אינם קיימים בספרות הרפואית ובמחקרים. ניסיונות עבר של אירועים טראומטיים הם קצרים יותר ממה שיש כיום, ואנחנו כל הזמן בלמידה ובבירור מה נכון יותר ומה מתאים יותר".

מה יכול לעשות אדם מן השורה - לא נפגע ישיר - כדי לשפר את מצבו הנפשי כיום?

"בתחילת המלחמה, ההמלצה הגורפת הייתה בעיקר ליצור מינון נכון לכמות החשיפה לחדשות, להבין שהתגובות שלנו הן חלק מתגובה נורמטיבית למצב מאוד לא נורמטיבי. פעולות כמו מציאת מנעולים לממ"דים או הוצאת רישיון נשק - הן תגובה נורמלית, תגובה טבעית למצב שבו אנו מגלים שאם תוקפים אותנו אז לא בהכרח יש מי שבו ומגן ומציל. באיזשהו מקום, כולנו איבדנו את האמא והאבא שלנו. לכן יש תגובות חרדה, פחד, קשיי שינה - גם בקרב מי שלא הושפעו מהמאורעות באופן ישיר. צריך לזכור שהרבה מהתגובות שאנו חווים כעת הן זמניות. לנרמל לעצמנו את הסיטואציה, להבין שהיא תוצאה של תחושת חוסר אונים הנובעת מכך שהשליטה נלקחה מאיתנו באיזשהו מקום - אבל אנחנו גם יכולים להחזיר אותה לחיים שלנו בצורות שונות ומגוונות".

איך?

יש כאלו שאני ממליצה להם על עשייה תרומתית: להתנדב או לארגן דברים לחיילים. למי שהפסיק לעבוד אני ממליצה לחזור לעבודה, גם אם בהדרגה. לנהל סדר יום ושגרת יום. בדרך כלל כשעושים את זה מצליחים לייצר מרחק מהסיטואציה. לשבת בבית ולהיצמד לחדשות מייצר אשליה של שליטה על המצב, והדבר יכול אף להחמיר משמעותית את מצבם הנפשי של אותם אלו שמתקשים להתנתק מכך".

החולים אסף הרופא. עם הזמן, היא הבינה שמקומה בניית הנפש, שייעודה בחיים הוא לעזור ולסייע לאנשים במצבי משבר, לדייק את אבחנתם, לתמוך, להקשיב ולהגיע לטיפול הטוב ביותר עבורם. מכאן קצרה הייתה הדרך ללימודי המשך בפסיכיאטריה והתמחות באיכילוב, לעבודה במרכז המתמחה בטיפול נפשי לנשים סביב מעגל הפיריון ולקבלת מטופלים בקליניקה הפרטית שלה בתל אביב.

"חזון הטיפול הביתי מוכיח את עצמו בימים אלו"

המלחמה ברצועת עזה וכמות הפצועים העולה הפכו את הטיפול הביתי לנדרש במיוחד, והוא מאפשר לבתי החולים לפנות מיטות וכוח אדם לטובת טיפולים דחופים יותר. **רותי עמרני, מנהלת Home Cure, חטיבת הטיפול הביתי של ניאופרם ישראל, מספרת על ההיערכות המיוחדת ועל הצורך לדאוג גם לעובדות ולעובדים | אסף לבנון**

גויסו למילואים. שמחנו לראות שרבים מהעובדים שלנו מעוניינים בנוסף להתנדב עבור הנפגעים וקידמנו גם פעילות כזאת. ניאופרם הוציאה הנחייה שכל ימי הגיבוס יהפכו לימי עזרה, תמיכה והתנדבות בקהילה, ועובדים רבים התנדבו בשדה קטיף של פירות וירקות".

כל הטיפולים בבית

רותי עמרני היא זו שיזמה את הקמת Home Cure, לאחר שנות עבודה רבות בתעשיית הבריאות שאלה נכנסה כאחות חדר ניתוח ב-1975. הרעיון נבט בה במסגרת תפקידה, לאחר שהבחינה בכך שחולים שמגיעים לקבל טיפול שגרתי יוצאים עם זיהומים שמקורם בבית החולים. "כבר אז הבנתי שצריך למצוא דרך שתשאיר אותם בבית ותביא את הטיפול אליהם", היא מספרת. "עדיין לא הייתי חלק מניאופרם ולפניי היה עוד מסלול ארוך בעולם הרפואה - אך בשנת 2000 החזון שלי התממש. כיום כבר קיימת ההבנה שכל מטופל הוא חלק מקו משפחתי, מקהילה, ושברגע שלא מנתקים אותו משם - היענותו לטיפולים והריפוי שלו טובים יותר".

כ-300,000 ימי טיפול בבית מנוהלים מדי שנה על ידי Home Cure, וכך נחסך מאלפי מטופלים מכל רחבי הארץ להתאשפז בבתי חולים. מגוון הטיפולים הביתיים רחב ונע מעירוי ורידי עד לטיפול כימותרפי. ניאופרם ישראל, שהיא מחברות התרופות והוויקיות והמובילות בארץ, הקימה ב-1999 את Home Cure בהתאם לתפיסתה שניתן להגיש טיפול רפואי בבית, בסביבתו הטבעית והתומכת של המטופל. עם התבססות טכנולוגיות טיפול ביתיות הלך והתרחב השירות, המשרת את כל הצדדים: המטופל, המקבל את העזרה הרפואית הדרושה לו בנוחיות ביתו, ובתי החולים - להם מתפנות מיטות אשפוז וכוח אדם.

אילו השפעות בולטות את רואה בעקבות המלחמה על תחום הטיפול הביתי?

"הצורך של המטופלים לקבל את הטיפול בבית התחזק וגם סביבתם תומכת בכך. כל אחד שנחשף לטיפול ביתי הופך למעין סוכן שינוי, הוא מבין שלא חייבים להגיע לבית החולים עבור כל דבר ושיש יתרון משמעותי לסביבה משפחתית התומכת בבית בתהליך ההחלמה. ההשפעה העיקרית על המערכת הרפואית היא היכולת לשחרר הביתה מטופלים

מאשפוז, גם כשעוד יש עבודה לעשות איתם. אנחנו כבר ניקח את זה משם".

איזה מסר תרצי להעביר לציבור הישראלי בשעה מורכבת זו?
"לבנו עם חיילי צה"ל, משפחות החטופים והנרצחים וכלל הציבור ועם המטופלים בפרט. אנחנו מבטיחים להם להיות שם בכל עת ושתמיד יהיה להם על מי לסמוך".

לשאלות נוספות בנושא אפשרויות הטיפול, יש לפנות לצוות הרפואי.

מוגש כשירות לציבור בחסות ניאופרם ישראל.



צילום: פוסקורן

רותי עמרני, מנהלת Home Cure, חטיבת הטיפול הביתי של ניאופרם ישראל



צילום: ענת מיכאל



"כיום כבר קיימת ההבנה שכל מטופל הוא חלק מקו משפחתי, מקהילה, ושברגע שלא מנתקים אותו משם - היענותו לטיפולים והריפוי שלו טובים יותר"

"כן, ולכן העברנו להם סדנאות מקצועיות שיחדדו את דרכי הטיפול הפיזי והנפשי בהתאם למצב. המטופלים מאוד רגישים בשלב זה, רבים מהם טראומטיים או פוסט-טראומטיים. ובהתאם לכך, הבהרנו לצוות שנדרשת רגישות יתר, ראייה הוליסטית, הקשבה ובדיקת צרכים נוספים. בין השאר, העברנו סדנה לאחיות סטומה ופצע וסדנת התמודדות בהיבט הנפשי של הטיפול, שניתנה על ידי מפקחת קלינית באגף לבריאות הנפש של בית החולים שיבא. דאגנו בנוסף להרצאות העשרה, סדנאות וימי אוורור שנועדו לספק רווחה לעוסקים במלאכה. תמכנו רבות גם במשפחות העובדים, שבהן גברים או נשים

זה מעל ל-20 שנה שחטיבת הטיפול הביתי Home Cure מקבוצת ניאופרם ישראל מובילה את תחום הטיפול הביתי בישראל. זאת באמצעות הנגשת הטיפול הרפואי לבית המטופל כחלופה לאשפוז, תוך שימוש בטכנולוגיות חדשניות ופתרונות רפואיים מתקדמים.

כמי שאמונים על שמירת החיים ואיכותם, זמן חירום דוגמת זה שהחל עם פתיחת המלחמה ברצועת עזה הוא כנראה העיתוי שבו היעילות והדיוק בעבודה הם החשובים ביותר. ואכן, מאז השבעה באוקטובר הוכיחה Home Cure את עצמה, בהגיעה לכל מקום שבו זקוקים לה - כולל ערים ויישובים הנמצאים תחת אש - ובאספקת שירות הדרכה וטיפול על ידי אחים ואחיות, מטפלים/ות ושירות נדרש בבית המטופלים.

"עם תחילת המלחמה נקראנו לדגל מטעם קופות החולים שעימן אנו עובדים. התבקשנו להיות מוכנים לקלוט מספר גבוה מהרגיל של מטופלים ביתיים כדי לסייע במניעת עומס על בתי החולים", אומרת **רותי עמרני**, סמנכ"לית ניאופרם ישראל ומנהלת חטיבת הטיפול הביתי והמקימה שלה. "הצוות שלנו התארגן באופן מידי והחל לקלוט את כל מי שצריך, הגענו לבתי המטופלים בכל אזור בארץ והתחלנו לספק את הטיפול הדרוש. ההתגייסות הזאת אפשרה לבתי החולים לשחרר מאושפזים לטיפול ביתי, ובכך לפנות מיטות ולהתפנות לטיפול במטופלים הקריטיים. המהלך המחיש את חיוניותו של הטיפול הביתי בשעת צורך אקוטית זאת, וחזון הטיפול הביתי מוכיח את עצמו בימים אלו".

אילו אתגרים הציב בפניכם המצב החדש?
"יש יותר מטופלים מהרגיל, רבים מהם בקטגוריות ספציפיות המשויכות למצב מלחמתי: קטיעות רגליים, פציעות חודרניות, פציעות ירי. מצבים אלו מצריכים לעתים טיפול בטכנולוגיות מיוחדות, לדוגמה, לחץ שלילי לטיפול בפצע. בתחום הסטומה קיבלנו פניות רבות כי פציעות בטן מצריכות ניתוחים שבסופם מוציאים סטומה. עוד נדרשנו להגיע למלונות שבהם מאוכלסים מפונים ולטפל בהם שם, תוך כדי שיתוף פעולה עם רופאים. האחים והאחיות שלנו הגיעו למקום, טיפלו באנשים והעבירו מדדים לרופאים המטפלים.

"צורך נוסף שעלה הוא לממן את המטפלים והמטפלות, וסיפקנו להם שכ"צים וקסדות כדי שיוכלו להגיע לבתי המטופלים תחת אזעקות ויירוטים. בנוסף, כל מטפל קיבל תג וחולצה ממותגת שנועדו לפוגג את החשש מצד המטופלים מלהכניס זרים הביתה. גם כלי הרכב שבהם משתמשים הצוותים ממותגים, כך שיהיה ברור לכל שמדובר בצוות רפואי בפעולה. אנו גאים בכך שלא הייתה סיטואציה שבה לא הצלחנו להגיע למטופל כשצריך היה, לא בבתיים ולא בבתי המלון".

ניתן להניח שעבור הצוות העבודה במצב הזה הייתה מאתגרת מהרגיל.

הצבא צועד על כוסות רוח

שיטת הטיפול העתיקה שמחוללת פלאים הפכה מאז פרוץ "חרבות ברזל" לכלי מרפא ומועיל עבור חיילים בסדיר ובמילואים הנמצאים במאמץ מלחמתי אדיר. שגיא הלל, מפתח שיטת Body Restart, מסביר איך פוגג את החששות מכוסות הרוח, מדוע הוא פועל להכניס את השיטה לעולם הרפואה ואיך היא מסייעת גם לאזרחים הפשוטים שהחודשים האחרונים הכניסו אותם לסטרס | אורית בראון אגמי

שגיא הלל נחשב לאחד מהמובילים בישראל בתחום הרפואה המשלימה עם התמחות בטיפול בכוסות רוח. בימים שהוא לא נמצא בהתנדבות עם חיילי צה"ל, שגיא והצוות שלו מעניקים טיפול מסור להמוני מטופלים שנוהרים מכל קצוות הארץ למרפאות של רשת Body Restart שסיפיה ממוקמים בגדרה, רמת גן ואשקלון. מאז החל בפעילות לפני יותר מ-25 שנה, עברו תחת ידיו מאות אלפי ישראלים, שחלקם החלימו מכאבים קשים או כאבים כרוניים ללא צורך בניתוח כפי שהמליצו להם הרופאים. בחודשים האחרונים המאמץ שלו ושל הצוות שלו מרוכז גם בחיילי וחיילות צה"ל הנמצאים בחזית. "הטיפולים המיוחדים לאנשי כוחות הביטחון מונעים בעיות על ידי הכנת הגוף למאמצים ולסטרס הצפוי", אומר שגיא הלל. "בכך אנחנו יכולים להוביל להפחתת הסיכון להיווצרות דלקות או חלילה וחס לשברים בגוף, הנובעים ממאמץ פיזי רב ובעיקר מסחיבת ציוד כבד, מקלים על הכאב הנלווה לכל הפגיעות הללו ולכאבים הנגרמים כתגובה לעומסים אלו".

המצב המלחמתי המתמשך מאז השבעה באוקטובר נותן אותותיו כמעט בכל מעגלי החיים. הלחץ הנפשי המתגבר, הדאגה הגדולה יחד עם החדשות והבשורות הלא נעימות, יוצרים סטרס גדול ולחץ נפשי ופיזי שכמעט לא הכרנו כמותו. הדברים מתחדדים כאשר מדובר בחיילי וחיילות צה"ל, שנמצאים במאמץ מלחמתי שנותן אותותיו גם ברמת העומס הפיזי, הדורש טיפולים מיוחדים, וגם בבני משפחותיהם הנמצאים בחרדה תמידית.

שגיא הלל, שידוע היטב לזהות את הנקודות שישפרו את חייהם של החיילים בשטח לא יכול היה להישאר אדיש. יחד עם עוד ארבעה אנשי צוות מרשת המרפאות שלו, הוא יצא להתנדב בבסיסים השונים של צה"ל כדי לטפל בלוחמים בסדיר ובמילואים ב"כוסות רוח" לפני ובמהלך יציאתם לקרבות ברחבי רצועת עזה. כך הוא סיפק להם את הפתרון שמוצאו בסין הרחוקה, ומציע שיטת הטיפול בכוסות רוח הנותנת מענה לבעיות אורתופדיות הנובעות ממאמץ ומסחיבת משאות כבדים. "מדובר בעיקר

בחיילי מילואים, שבניגוד לסדיר, אינם מורגלים לפעילות פיזית אינטנסיבית ואינם סוחבים משקל כזה בחיי היום יום", הסביר שגיא את הקושי שבהתמודדות.

חווייה חדשה לגמרי

הטיפול בכוסות רוח מתבצע על גבי מיטות טיפולים וציוד מתאים ואף בתנאי שטח על מזרנים צבאיים, כאשר תחת ידיהם של שגיא והצוות עוברים בין 100-300 לוחמים ביום המגיעים מחילות היבשה, האוויר והים. מדובר בחיילי גדודים ביהודה ושומרון, סירות מובחרות של לוחמים בגבולות ומעבר לגבול, לפני ואחרי הלחימה. בין היתר, מטופלים לוחמים שסובלים מפציעות מאמץ כמו פריצות דיסק ושברי הלכה שמגבילים את תפקודם, וכלה הנמצאים לפני יציאה לפעילות.

הצוות של שגיא מטפל בהם ומספק הכנה לפני היציאה לקרב כדי למנוע קשיים שעלולים לפגוע ביכולת הלחימה והתנועה



שגיא הלל

צילום: טל הלל

"בתקופה האחרונה אנחנו מבצעים מחקר קליני יחד עם אורתופד מבית חולים לניאדו בנתניה, ובוחנים באמצעות 50 מטופלים את האפקטיביות של הטיפול בכוסות והקזות דם בדלקות ובנתיבים, ברכיים ומפרקי ירך"

שלם, ומטפלים בכ-60 לוחמים בשעה בעשר עמדות טיפוליות במקביל. "עבור רובם מדובר בהתנסות בטיפול שהם לא הכירו. יש בודדים שכן מזהים אותי כי היו אצלנו באחת הקליניקות, אבל לרובם החוויה לגמרי חדשה. הלוחמים אומרים לנו אחרי 10 דקות של טיפול שזה ממש החיה אותם, ושהם חשים בירידה דרמטית בכאב בשכמות, ברגליים ובגב התחתון".

אלטרנטיבת טיפול סינית

אל התחום המשלב פתרונות הווה של רפואה משלימה המבוססת על השיטה הסינית העתיקה, נחשף שגיא הלל כבר בגיל 15 וקיבל זמן מאמו שעסקה בתחום והוא שימש כאסיסטנט בקליניקה שלה. בגיל צעיר למד טווינה ודיקור סיני עם שני מורים סיניים והחל לטפל. ב-1996 כבר טס להשתלמות בשנחאי ולקח את ההובי שלו צעד קדימה, בהמשך גם פתח את רשת המרפאות Body Restart. "הטיפול בכוסות רוח

נחשב לאחד הכלים הטיפוליים הנפוצים ברפואה הסינית, וראיתי שמכל השיטות האלטרנטיביות שלמדתי - הטיפול הזה מביא לתוצאות המרשימות ביותר. התעמקתי בתחום הזה והחלטתי שזה מה שאני רוצה להתמחות בו. זו שיטה עתיקה שקיימת בכל העדות ובעמים רבים".

יש אנשים ששומעים כוסות רוח, וחוששים מכך.

אנו מטפלים במספר טכניקות של רפואה סינית ומשלבים גם טיפול בהקזות דם. השיטה שפיתחתי עדינה וסטרילית: מחט קטנה, בדומה לזו שמשתמשים בה גם חולי סוכרת ברמה היומיומית. זו דקירה קלה שבקושי כואבת".

השיטה הייחודית של שגיא והצוות שלו הובילה לרשת המרפאות שלו אנשים שסובלים מבעיות שונות ומקבלים טיפול בפריצות דיסק, מיגרנות, בעיות במפרקי ירך, דחיקת סחוס בברכיים, גלי חום, מיגרנות, בעיות של נימול (הרדמות של הידיים) בעיות בקיבה וכל הבעיות שדלקות שרירים מייצרות. "הטיפול בכוסות רוח מייצר לחץ של יניקה על האזור הדלקתי, ובמקרים של דלקת כרונית קשה אני משתמש גם עם המחט להקזת דם מינורית. במשך השנים הרבות שלי כמטפל פיתחתי מכשיר מיוחד שמספק כוח יניקה חזק ומדויק יותר מכוסות רוח מסורתיות, וזה מביא לתוצאות יותר אפקטיביות באזור המפרק הפגוע. הדבר גורם להזרמת דם וחמצן לשריר וזה מייצר ממש תיקון של הבעיה ומשחרר את הדלקת מהשריר הפגוע. אם הדלקת קיימת הרבה זמן בגוף יש צורך בהקזה".

כוסות רוח אינן מצויות בסל של אורתופדיים ורופאים, לימודי הרפואה ככלל אינם מתייחסים לשיטה העתיקה, אך שגיא מתכוון לשנות גם את זה ולהכניס את משמעות הטיפול גם לעולם הרפואה. "בתקופה האחרונה אנחנו מבצעים מחקר קליני יחד עם אורתופד מבית חולים לניאדו בנתניה, ובוחנים באמצעות 50 מטופלים את האפקטיביות של הטיפול בכוסות והקזות דם בדלקות ובנתיבים, ברכיים ומפרקי ירך. המדדים נבדקים על פני תקופה של חמישה שבועות, וכוללים מדדי כאב, טווחי תנועה ומדדי הדלקת".

המצב הבטחוני ודאי יוצר גם סימפטומים פיזיים. אתם מרגישים זאת?

"כן, בהחלט יש עליה בעומס הרגשי שאנשים חווים, וזה בדרך כלל מתבטא בכאבים ונוקשות באזור השכמות, הצוואר והגב התחתון. כתוצאה מהסטרס, אנשים גם סובלים יותר מקושי נשימתי ומהחמרה בתדירות ובעוצמה של מיגרנות. אחרי הטיפול אצלנו המטופלים בכלל ובפרט הלוחמים מכירים יותר טוב את הגוף ואיך לחזק אותו. זה מעודד אותם בתקופה המורכבת שבה אנחנו מצויים. בחודשים האחרונים אנו נחשפים גם למפונים מהדרום ומהצפון שהקושי הנפשי ניכר עליהם גם בגוף, ואנו מנסים לעזור ולהקל עליהם".

יש לך מסר אופטימי בימים אלה?

"אני שמח שיש לנו את הזכות להקל בתקופה הזו על לוחמי צה"ל ועל הציבור בכלל".

מגשרת מעל מים סוערים

המלחמה לא האטה את קצב הגירושים, סוגיות חדשות עלו על הפרק והמתיחויות החריפו. עו"ד שירה שואף דגן, מתמחה בדיני משפחה, גירושין, ירושה ומגשרת בתחום המשפחתי, מסבירה כיצד להתגרש נכון, מדוע חשוב ללכת להתייעץ עם עו"ד ואיך היא מתמודדת עם הסיטואציות המורכבות כאשר מקצוע במקביל להיותה אמא לארבעה ילדים | בילי בסרגליק

כשירה שואף דגן החליטה ללמוד עריכת דין, היא חיפשה תחום שיהווה עבורה סוג של שליחות חברתית, לא רק ניירת וחומות בצבעים שונים. כיום, כשהיא מומחית לדיני משפחה, היא מסתכלת על העולם הקשה כאשר מקצוע ומשלבת בה גם את נקודת מבטה כאישה וכאמא לארבעה ילדים, שמסייעת לזוגות לצלוח את המורכבות של גירושין. "אני פוגשת אנשים בסיטואציות הכי לא פשוטות בחייהם. צריכה לנתב את הדרך, להוות אוזן קשבת, למצוא פתרון גם לנושא הילדים שהוא מאוד משמעותי. אני משתדלת להיות עמוד תווך בתקופה הלא פשוטה שעוברים אנשים שנפרדים, ומהווה עוגן עבורם. זהו תחום שהוא יותר רגשי ויותר אמציונאלי מהרבה תחומי משפט אחרים".

הסכם גירושין הגון לשני הצדדים, יש דבר כזה?

"זה מאוד תלוי נסיבות. הסכם גירושין מסדיר את כלל המחלוקות שבין הצדדים, זה בעצם לפרק תא כלכלי כי כל תא משפחתי הוא גם תא כלכלי. יש גם את ענייני הילדים, שלגביהם צריך להגיע להסכמות. אני תמיד אומרת שהסכם גירושין טוב הוא שכל אחד התפשר וחש שלא הכל בידו. אם צד אחד חש שכל תאוותו בידו, אז זה לא הסכם טוב. הסכם טוב הוא אינדיבידואלי מה שטוב לאחד, לא תמיד טוב לאחר".

כותרת ביניים: גישור ככלי להצלחה

עו"ד שירה שואף דגן היא בעלת משרד עורכי דין בבני ברק ומתמחה בדיני משפחה, גירושין, ירושה ומגשרת בתחום המשפחתי זה כ-23 שנה. בכל תיק היא מטפלת ברגישות ובנחישות, יודעת שבסופו של דבר מדובר בשני אנשים שעד לא מזמן היו אוהבים ושומחים ופתאום חרב עליהם עולמם. זו גם הסיבה שהיא מאמינה בהליכי גישור, שבהם כל צד מביע את עצמו בצורה טובה יותר והצדדים הם אלו שמחליטים על המשך עתידם במסגרת מתווה מוסכם.

"לפני פתיחת הליך משפטי, בית המשפט מחייב להגיש בקשה ליישוב סכסוך שבמסגרתה יש פגישה אחת של הצדדים עם עובדת סוציאלית מטעם יחידת הסיוע של בית המשפט או של בית הדין הרבני, תלוי איפה פותחים תיק. אחרי הפגישה, הצדדים מחליטים אם הם רוצים גישור וחייבת להיות נכונות של שני הצדדים לתהליך. כאשר צדדים מחליטים ללכת לגישור חשוב מאוד שיהיה חיבור טוב עם המגשר, שהוא יהיה מוסכם על שני הצדדים".

איך מבטיחים את הצלחת הגישור?

"אני ממליצה להגיע בפתיחות, ובמסגרת הגישור להקשיב גם לצד השני ולהבין מה הרצונות שלו, כי מה שרואים משם לא רואים מכאן. בהליך גישור מתקיימות פגישות משותפות וישנן



עו"ד שירה שואף דגן

צילום: רונן טופלברג

"בעת הקורונה רבים הוצאו לחל"ת או פוטרו, וכך גם במלחמה הנוכחית. נתקלנו בסוגיות מורכבות ושאלות חדשות, ונדרשתי לפתרונות יצירתיים וניסיונות הידברות עם הצד השני. אפילו השאלה אם לטוס למדינה שעלולה להיות אנטישמית הוסיפה למתיחויות"

שניהל מלחמות עולם לפני המלחמה המשיך גם במהלכה, ואליה נוספו מחלוקות נוספות. היו, למשל, יותר התנגדויות שאחד מהצדדים יטוס לחו"ל עם הילדים וסוגיות אלה הגיעו לפתחו של בית המשפט. העולם כמנהגו נוהג. עדיין אנשים שלא טוב להם ממשיכים להיפרד. אנשים חיים זה לצד זה, ואם לא טוב בזוגיות, הם כן מתגרשים. אין השפעה כעת בשל מצב המלחמה המתמשך על גירושין".

גם שיבוש השגרה לא תרם להרגעת המצב.

"נכון, הרבה גברים גויסו בצו 8 והנטל נפל על הנשים, רבות מהן מצאו את עצמן בקושי כלכלי גדול כי פתאום לא הייתה חלוקת זמן עם הילדים. היו מצבים שאנשים נאלצו לסגור את העסק, וכל השגרה השתבשה, מצד שני הם לא יכלו לקחת את הילדים אליהם. זה הזכיר מעט את הקורונה, שגם אז היה פתאום הד גדול של שאלות כמו אם מותר בבידוד להעביר ילדים כששני ההורים חולקים הורות משותפת, למשל. בעת הקורונה רבים הוצאו לחל"ת או פוטרו, וכך גם במלחמה הנוכחית, צצו סוגיות חדשות, ונדרשתי לפתרונות יצירתיים וניסיונות הידברות עם הצד השני".

אנו ערב חג הפסח. האם בחגים, ובמיוחד בחג הארוך והמשמעותי הזה, ישנה יותר מתיחות בבתים כשהנישואין צולעים?

"תמיד חגים הם מקור למתחים, כמו למשל איפה עושים את החג ועם מי. אצל זוגות שגם ככה הקשר אינו יציב, זה יכול לגרום להמון מתחים. גם אצל הפרודים שבתוך הליך גירושין ישנן מחלוקות על ימים של מפגשים עם הילדים ולגבי נסיעות לחו"ל".

סוגיית הטיסות לחו"ל לבשה צורה חדשה, והיא לאו דווקא נוגעת ליחסים שבינו לבינה.

"זה גורם לבעיות בנסיעות לחו"ל עם הילדים גם אחרי הגירושין וגם במצב שבו נמצאים בתהליכים. פתאום גם השאלה האם נוסעים למדינה שעשויה להיות אנטישמית או לא מעוררת מחלוקת בין הצדדים. תמיד בחגים היו קשיים על רקע של חלוקת הזמנים ושל נסיעה לחו"ל של אחד מהצדדים עם הילדים, וכעת, במצב המדינה, המלחמה, נוספו עוד מתיחויות שלא היו קודם".

מה היית מאחלת לעם ישראל ערב הפסח וגם למי שמאותגר בבית ביחסים?

"לעם ישראל אני מאחלת שיחזרו כל החטופים בשלום, ושנצליח להתרומם מהאסון הנוראי שקרה לנו שלא ידענו כמותו. לזוגות שמאותגרים ביחד, אני מאחלת לא לפחד. לפעמים הנזק כשנשארים ביחד הוא גדול יותר, וצריך לדעת לפרק ולנסות לעשות זאת בדרך הטובה ביותר. זוג שמרגיש שהגיע לקצה גבול היכולת, יש הרבה מריבות גם ליד הילדים והנזק הוא אדיר, עדיף להפריד כוחות גם עבור הילדים. עדיף ילדים שחווים הורים מאושרים, ולא הורים כעוסים וממורמרים שגרים תחת קורת גג אחת".

פגישות נפרדות עם כל צד כי לא תמיד בפגישה משותפת הכל נאמר. צריך להקשיב למגשר, לתת לו להוביל את התהליך. ממליצה גם בהליך של גישור, להיות מיועצים על ידי עורכי דין פרטיים, ושגם יעברו על ההסכם".

פתרונות יצירתיים למצב חדש

מלחמת חרבות ברזל שפרצה בשבעה באוקטובר הובילה לדברי עו"ד שואף דגן לחשיבה מחודשת אצל זוגות שביקשו להתגרש, אבל רק לרגע. רובם, היא מבהירה, המשיכו לנהל מלחמה בתוך הבית במקביל לזו המתנהלת בחוץ והסיטואציה הלא מוכרת הובילה אותה למצוא פתרונות יצירתיים. "מי

איך משתלבת רפלקסולוגיה עם רפואת שיניים

המרפאה של ד"ר ג'רי כהן היא one stop shop שבה יושבים רופאים ומומחים המעניקים את מיטב הטיפולים החל מעזרה ראשונה ועד כאלה מורכבים במיוחד, שההתייעצות לגביהם נעשית במקום. שיטות העבודה המתקדמות והמקוריות והמכשור העדכני ביותר, הופכים את התהליך כולו לקל ומזמין הרבה יותר | חני שלם

המטופלים, הורדת הסטרס והשריית אווירה חיובית העוזרת לריפוי. מפלס החרדה יורד והטיפול מתבצע בנועם. שילוב הרפלקסולוגיה בטיפול רפואי הוכח בשלל מחקרים כמזרז החלמה, משפר את הטיפול ומעלה את אחוזי ההצלחה.

הציוד המתקדם ביותר

אל היחס האנושי והאמפתי, מצטרף גם המכשור המתקדם והעדכני ביותר. "התחום שלנו מתפתח כל הזמן, ואנחנו נשארים מעודכנים כדי שנוכל להציע ללקוחות שלנו את הטיפולים בצורה הנוחה ביותר שמנטרלת חששות ומקלה על הטיפול. למשל, השתלת שיניים ממוחשבת שמבוקרת על ידי מחשב ונחשבת למדויקת ובטוחה יותר. Wand - מכשיר פלאי מונחה מחשב וסנסור, מחליף את המזרק הקונבנציונלי בהרדמה מקומית ובכך מנטרל את אחד הפחדים הגדולים ביותר של מטופלים. קשתיות בלתי נראות ליישור שיניים במקום מראה הברזל הגשר, ציפוי שיניים המאפשרות לשנות בזריזות ובקלות את החיוך למראה אסתטי ונעים".

אפיק נוסף שבו יש יתרון למרפאה שבה 18 מומחים הוא שימור היסטוריית המטופל, כך שגם הבירוקרטיה מתקצרת. כל צילומי הרנטגן וצילומי הפנים מבוצעים ונשמרים בקפדנות במרפאה, וכך אין צורך להפנות את המטופלים לרופאים מומחים במרפאות אחרות, מצב החוסך זמן או העברת נתונים לא נכונים. כל תיעוד של טיפול נשמר ומוגש לכל הרופאים ולטובת המטופלים, וכך התמונה מלאה הרבה יותר ומאפשרת התייעצות מקיפה ומקצועית הרבה יותר.

המלחמה ואנחנו

עם תחילת "חרבות ברזל" נרתם כל צוות המרפאה לסייע לחיילים, אנשים שאיבדו את ביתם, משפחות מפונים ואנשים שנדרשו לטיפולים דחופים. במרפאה זיהו מיד את אחד הגורמים הראשיים למצב שיניים לא תקין אצל רבים: הסטרס. "הסטרס המתמשך בתקופה הזו במדינה מוביל למקרים ההולכים ומתרבים של הידוק בשחיקה בשיניים. הדבר גורם לנזקים משמעותיים, החל משברים בסתימות ובכתרים ועד לשבר של השן ובאובדנה. הלחץ המופעל על השיניים גדול גם במהלך שעות הערות וגם במהלך השינה", אומר ד"ר ג'רי כהן. "עבדנו ותרמנו טיפולים החל מהיום הראשון למלחמה, ולאט לאט אנחנו מבחינים ביציאה מההלם וחזרה למצב טיפולים סדיר".

האם ישנו מסר אופטימי שהייתם רוצים להעביר לציבור בשעה המורכבת הזו שלנו?

ד"ר כהן: "מתוך אידיאולוגיה לא העלנו מחירים למרות כל העלאות המחירים במשק. אני חושב שזה לא הזמן ללחוץ עוד יותר על אנשים אלא ראוי שנתחשב באחרים. אני מאמין שרק אם נהיה מאוחדים, נכבד האחד את השני, נראה את הקהילה שאנו חיים בתוכה בכללותה וכל אדם יתרום יותר בתחומו. מצבנו יוטב ונוכל לצאת מהמשבר יותר מהר. אנחנו כמרפאה נמשיך לתרום כמיטב יכולתנו בתחום שלנו".



צילום: medical on line

"לכל מטופל יש רופא מטפל ראשי משקם שאחראי על כל הטיפול. הוא זה שמפנה לרופאים מומחים שנמצאים יחד עימו בקשר הדוק. במרפאה עובדות שתי רפלקסולוגיות האמונות על הרגעת המטופלים, הורדת הסטרס והשריית אווירה חיובית העוזרת לריפוי"



צילום: medical on line

ד"ר ג'רי כהן

בכלל נדמה ששינייתם את הכללים ברפואת השיניים בריכוז כל המומחים במקום אחד.

"נכון, למשל מטופל שצריך טיפולי חניכיים וגם שתלים ויישור שיניים מקבל את כל הטיפולים במרפאה אחת. לכל מטופל יש רופא מטפל ראשי משקם שאחראי על כל הטיפול. הוא זה שמפנה לרופאים מומחים שנמצאים יחד עימו בקשר הדוק. במרפאה עובדות שתי רפלקסולוגיות האמונות על הרגעת

אנחנו רואים את האדם כמכלול, לא רק כמישהו שצריך רק טיפול שיניים", אומר רופא השיניים ד"ר ג'רי כהן. "יש לנו 18 רופאים ומומחים במקום אחד שיחד מייצרים עבור המטופל את הטוב ביותר. מציעים לו שיטות טיפול המשלבות תחומים אחרים ומפיגות את הלחץ והחששות, משתמשים במכשור המתקדם ביותר כדי לפתור בעיות שבאו לידי ביטוי במצב השיניים אבל לאו דווקא מתחילות מהן".

ד"ר ג'רי כהן, ד"ר מאיר אנג' וישראל גרשון, שמנהלים את אחת ממרפאות השיניים הפרטיות הגדולות והמצליחות בישראל של מומחים בתחום, יודעים שטיפול שיניים נחשב אצל רבים לתהליך מפחיד במיוחד. הם מציעים במרפאה טיפולים מצד מיטב המומחים העוסקים בשיקום הפה, כירורגיית פה ולסת, רפואת חניכיים, השתלות, יישור שיניים, טיפולי שורש וטיפולים אסתטיים גם דנטליים וגם של הפנים, ועושים זאת בשיטות ייחודיות.

"המוטו של המרפאה הוא שאהבת האדם והאמפתיה לכאב האנושי יקרים לליבנו. אנו פועלים בראייה הוליסטית שבה יש לראות את האדם כמכלול, את כל הבעיות שהוא סובל מהן ולא רק את מצב השיניים שלו או מקום אחר בפה, אלא באמת להתמודד עם הבעיות האמיתיות שהובילו אותו למצבו הנוכחי", אומר ד"ר כהן.

איך זה בא לידי ביטוי בפועל?

"למשל, מטופל שמעשן שיש לו סכרת לא מאוזנת או חוסר איזון הורמונאלי או כל בעיה אחרת, אנחנו מפנים אותו לרופא משפחה ומומחים כדי שיעזרו לנו לפתור את הבעיה כמכלול. הם יעזרו לו וכך גם מצב השיניים והפה שלו ישתפר. חוסר איזון בגוף משפיע בשלל צורות. מחלות חניכיים ושיניים עלולות לשבש את הבריאות הכללית של הגוף. כשלא מצמצמים שיניים, כשמעשנים, לא מגיע לטיפולים אצל השיננית או מזניחים באופן כללי את הגוף זה עלול לשבש באופן תהומי את הבריאות הכללית של המטופל".

ד"ר אנג': "הסטרס יכול להביא גם לשינויים תזונתיים, גורם לברוח לכיוון המתוקים ופחות לטפל בעצמנו ולהיות מודעים לנושא השיניים. ההמלצה היא לא לוותר לעצמנו בנושא התזונה וההיגיינה. להגיע לטיפולים כי דווקא בעת כזו צריך יותר השגחה וטיפול".

במרפאת המומחים של ד"ר כהן מודעים ל"חרדה הדנטלית" בקרב הציבור. בהתאם לכך, נעשה שימוש בפתרונות מתקדמים לטיפול בתופעה והצוותים אף יצאו להכשרות רבות ומגוונות המאפשרות להם כיום, בין היתר, להציע טיפול בשימוש בהיפנוזה, דהנסנטיזציה, דמיון מודרך, שימוש בגז צחוק ועוד.

יתרונה הגדול של המרפאה הוא בהיותה one stop shop המציעה את כל האפשרויות במקום אחד. כך, כל תוכנית טיפול נבחנת בו במקום על ידי מספר מומחים והלקוח מקבל תשובה מיידית. "בחינת תוכנית הטיפול מכמה כיוונים ועל ידי כמה מומחים, תוביל בהכרח לתוצאה מוצלחת ונכונה יותר שתישמר לאורך זמן. לנו כצוות קל יותר לנהל כל מקרה כי אנחנו מתייעצים זה עם זה".

בצעדים קטנים כובשים שטחים גדולים

הסיפור האישי שלה ושל בנה מיכאל שאובחן עם אוטיזם בגיל שנה, הוביל את יעל יוספסברג להקים את "על הרצף" - משרד המלווה משפחות מיוחדות ומסייע להן במסע האישי שלהן ומול הבירוקרטיה המסועפת והזכויות שלהן כמשפחות מיוחדות. כעת, היא עובדת גם על כניסתם של האנשים המיוחדים למסלולים אקדמיים וגיוס מותאמים: "כישלון הוא לא אופציה" | בילי בסרגליק

"הלוואי והיה לי אותי היום ביום שמיכאל בני אובחן". כך אומרת יעל יוספסברג, שהקימה מתוך סיפורה האישי את "על הרצף", משרד המטפל, מלווה ונותן שרותים לאוכלוסיות מיוחדות. "כשאני חיפשתי מענה לפני כ-18 שנה לא מצאתי איש מקצוע שיענה לי על כל השאלות שעלו, והחלטתי להקים שירות ייחודי שנותן מענה הוליסטי ואנליטי היחידי בישראל ובעולם", היא אומרת.

יעל היא אמא לשלושה ילדים: דניאל, מיה ומיכאל בן-ה-19, שאובחן עם אוטיזם בגיל שנה וקצת. "הגעתי לבדיקת התפתחות בטיפת חלב, האחות שאלה אותי שאלה פשוטה, האם מיכאל מגיב לשם שלו, עניתי לה באופן מידי שכן, ואז מצאתי את עצמי מהרהרת בשאלה. התקשרתי לג'ני בן זוגי, שאלתי את אותה השאלה וגם היא ענה בחיוב אך מצא עצמו מהרהר בשאלה. יומיים לאחר מכן, ג'ני נעמד מאחורי מיכאל עם שני מכסים של סירים, השמיע בום חזק. אפילו אני קפצתי, מיכאל לא הגיב. הדבר ראשון שחשבנו שהוא חירש וכבר באותו היום היינו אצל מומחה אף אוזן גרון, באותו שבוע היינו בשלוש בדיקות שמיעה והבנו שהוא שומע היטב, ולימים אף טוב מידי. תוך יומיים היינו אצל מומחה להתפתחות הילד, תוך עשר דקות יצאנו עם אבחנה שמיכאל עם אוטיזם בתפקוד נמוך שזה קשה הרבה יותר".

יעל וג'ני חשו שהאדמה נשמטת מתחת לרגליהם. "יצאתי מהאבחון מבולבלת ובהלם, לא היה לנו מושג לקראת מה אנחנו הולכים ומה זה אומר? יצאתי לחקירה, לא הייתה אבן שלא הפכת. תוך כדי חקירה הבנתי שאין גורם אחד שמתכלל או איש מקצוע אחד שאת יכולה לפנות אליו כדי לשאול שאלות ולקבל תשובות ופתרונות מעשיים הנוגעים לכל ההיבטים. אין מקום אחד שמרכז הכל. את ממש צריכה לדגו מידע, וכל זה כשאת בטלטה רגשית איומה וצריכה להתמודד עם החלום ושברו".

ליווי לאורך כל הדרך

דרך ארוכה עברה יעל יוספסברג עד להקמת "על הרצף", שבו למדה כל מה שקשור לאוכלוסיות מיוחדות - רגשית ובירוקרטית. "נדרשנו למצוא את אנשי המקצוע המתאימים ולבחור את שיטת הטיפול המתאימה. לבחור ולהקים מסגרות חינוך ייעודיות ומותאמות, ולהיות לכל אורך הדרך בהקשבה כי התינוק שאובחן הופך עם השנים לילד, לנער, ואז לגבר, כך לכל אורך הדרך. מיכאל שלי היה ילד שלא אמר מילה, היום יש לי גבר בן 19 שמתנדב לצבא במסגרת "גדולים במדים", מחונן מוזיקלית: כותב, מנגן על מספר כלים וגם שר, מדבר, מביע רגשות, מחבק, וזאת אחרי שאובחן עם אוטיזם בתפקוד נמוך. כיום, אני אומרת שאין דבר כזה רמות תפקוד".

במשרדה הנמצא ברחוב רוטשילד בתל אביב מציגה יעל



יעל יוספסברג

צילום: ראובן חיון

"לתפישתי, אין רמות תפקוד, הסטייט אף מיינד שלי אומר שישנם דברים שהמאובחנים חזקים בהם וישנם דברים שהם חזקים בהם כחות. אני מעצימה את החוזקות גם במשרד מול המשפחות ומחזקת את החולשות"

יוספסברג מכתבים של משפחות שעברו באמצעותה תהליך משנה חיים. "הגעתי אליך אמא שבורה, אישה מותשת ומתוסכלת שחיה חיים לא חיים" כותבת דליה, אמו של יותם, נער מתבגר ומאתגר עם אוטיזם. "את התווית לי דרך".

מה כולל הליווי בפועל?

"אני נפגשת עם משפחות המתמודדות עם ילדים מיוחדים. מקשיבה, מאתרת את הקשיים וסוללת להם את הדרך לחיי משפחה נורמטיביים ככל שאפשר באמצעות שירותי טיפול מקצועי. במקרה הספציפי הזה של דליה ויותם, בחרתי את הטיפול המותאם ליותם וליווייתי אותם 24 שעות גם בדיונים מול מסגרות החינוך, זאת בשל העובדה שהשילוב לא נעשה כהלכה ליותם. הלכתי יד ביד עם האמא בכל מצב. כל רגע משבר הייתי שם עבורה. זה לקחת אמא שמיואשת מהחיים, להעניק לה תקווה, להראות לה את הדרך, והיא אחרי כבר

מבינה שהחיים יכולים להיות אחרת, שאפשר לחיות לצד הקושי, גם לצמוח מתוכו".

היא מדגישה כי אבחון וטיפול מותאם ומוקדם יאפשר לכל ילד/ה לנפץ את תקרת הזכוכית, גם אם מאבחנים בתפקוד נמוך. "לתפישתי, אין רמות תפקוד, הסטייט אף מיינד שלי אומר שישנם דברים שהמאובחנים חזקים בהם וישנם דברים שהם חזקים בהם פחות. אני מעצימה את החזקות גם במשרד מול המשפחות ומחזקת את החולשות".

יזמות משנות חיים

משרד "על הרצף" פועל מול מספר אנשי מקצוע, מכוני אבחון, ומספקת ליווי צמוד למשפחות מול משרדי ממשלה ורשויות מקומיות. "אני לא אומרת למשפחה 'תפנו למשרד הרווחה או לביטוח לאומי או לאבחון', אלא מגיעה יחד איתם למשרד ממשלתי כזה או אחר, מתלווה אליהם לוועדה בביטוח לאומי וגם עובדת ישירות מול מכוני אבחון שהזמינו לאבחון וטיפול היא זמינות מיידית במקום חצי שנה עד שנה במכוני אבחון ציבוריים".

נוסף על הליווי, המשרד עוסק גם ביזמות מקדמת ומוביל מיזמים פורצי דרך בתחום האוכלוסיות המיוחדות בכל הקשור לקשת הלקויות הקוגניטיביות כדי ליישם את חזון "שווה בין שווים". גם במקרה הזה, הכל החל מסיפור אישי אחרי שעברה טלטלה כשלקחה את בנה מיכאל לקונצרט והקהל באולם הגיב בצורה לא טובה ונתן הרגש של "הוא לא צריך להיות כאן", כשנוסף בידיו ונע קדימה ואחורה כך מיכאל מביע התרגשות. "עברנו לשורה הראשונה באולם, אבל מיכאל לא יכול היה להכיל את הסאונד כי עבורו זה עוצמתי פי כמה וכמה מאדם ששומע רגיל. החלטתי שלכל אדם באשר הוא אדם מגיע ליהנות מאירוע תרבות כזה או אחר, ויצרתי אירוע תרבות שמשלב בין עולמות המיוחדים לעולמות האנשים הרגילים בשיתוף עם מוזיאון מגדל דוד". על כך זכתה בפרס

שהוענק בתחרות הזירו פרוג'קט באו"ם בווינה. בימים אלו עובדת יעל על כניסת האנשים המיוחדים למסלולים אקדמיים וגיוס מותאמים לצבא במכללות ובאוניברסיטאות. בנוסף, היא מובילה מיזם העוסק בתחום ההתבגרות המינית, מיזם העוסק בתחום הנראות שנותן גם מענה לבעיות ויסות חושי, הנגשת מוזיאונים ואירועי תרבות פנאי לאוכלוסיות מיוחדות. "היזמות המקדמת עוסקת בכל תחומי החיים ומאפשרת באמצעות כלים מותאמים לחוות חוויות מיטיבות ולחיות באורך חיים נורמטיבי מותאם.

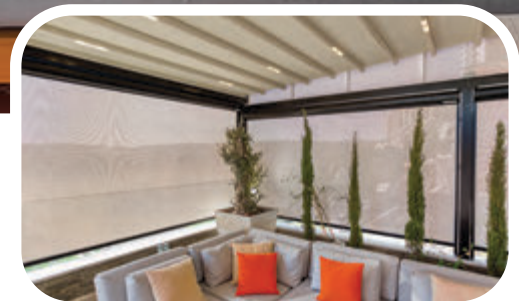
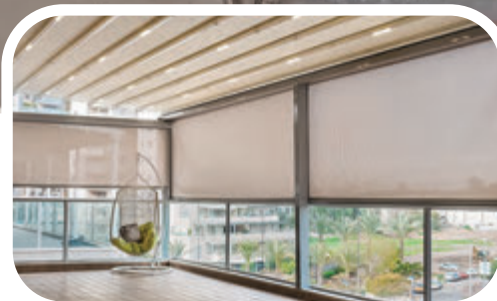
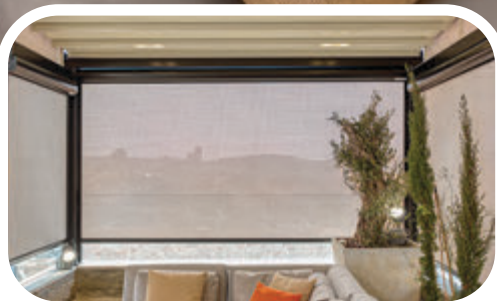
אף פעם לא שאלתי את עצמי 'למה אני', פשוט אמרתי שזה מה שיש לנו ועם זה מנצחים. כישלון הוא לא אופציה. בזכות הסיפור הפרטי, בזכות מיכאל, אני נאבקת כי אני מאמינה שלכל ילד ולכל אדם מגיעה הזדמנות. אני משנה את העולם עבורם והופכת אותו לקצת יותר טוב, בצעדים קטנים כובשים שטחים גדולים".

צללית

לשיפור איכות החיים



הפתרון המושלם לאירוח פרגולה חשמלית נאספת בשילוב סוככי מקסי זיפ



סנטק
SUNTECH



יותר מ-30 שנה בשוק



שירות אדיב



מוצרים באיכות גבוהה



5 שנות אחריות



077-8038387