

נגיף הקורונה והאקדמיה – מעצור או מקפצה?

נתנאל (תני) כץ, יואב בן אריה ועינת חיים

השפעות הקורונה על האקדמיה

בימים אלו, כשנגיף הקורונה מסתובב לו חופשי בעולם, החופש של כולנו הצטמצם ואנו חיים בהסגר. נמנעים מיציאה מהבית, נמנעים ממפגשים חברתיים ומנהלים את מירב האינטראקציות האנושיות והבינאישיות שלנו באמצעות כלים טכנולוגיים ומקוונים למיניהם. כולנו מקווים שהמשבר הנוכחי יחלוף במהרה ויאפשר לנו לחזור כבר לשגרת חיינו המוכרת. אך האומנם ציפייה זאת סופה להתגשם? האם באמת נצליח לחזור לשגרה שהכרנו? או שעלינו להכין את עצמנו, את המערכות שסובבות אותנו, את הסביבה החברתית, חינוכית, כלכלית ליום שאחרי נגיף הקורונה?

האקדמיה בימים אלו חווה שינויים תהומיים. ההוראה, שברובה התקיימה בין כתלי המוסד האקדמי, בין ארבע קירות, עם כיסאות חדשים יותר או פחות ועם מרצה מלומד ומנוסה, מתקיימת היום ברובה המכריע במרחב המקוון. המפגש הישיר והבלתי אמצעי של המרצה עם הסטודנטים והסטודנטיות שלו, ושל הסטודנטים בינם לבין עצמם, נעלם לחלוטין, נוכח ההגבלות על המפגש האנושי. ברוב המוסדות האקדמיים, ניכר כי הלמידה המקוונת נוחלת הצלחה. מה שעד לפני שלושה שבועות נראתה כמו מציאות מעולם אחר, בה מעמדן של אוניברסיטאות הקמפוס נשאר איתן, ושטכנולוגיות המידע והתקשורת אינן מסכנות את עצם קיומן, מוטל כעת בספק.

גם תחום המחקר לא נותר חסין אל מול נגיף הקורונה. אומנם חלק מהמחקר נמשך, אך היכולת לעמוד באותם קצבים ותפוקות נפגעה משמעותית, נוכח הצמצום המשמעותי בכוח האדם, נגישות מוגבלת למעבדות וסביבת עבודה שאינה מותאמת להנחיות. אומנם ניכרת התרחבות ענפה במחקרים הקשורים בנגיף הקורונה ישירות או במעגלים רחבים יותר, כמו גם גיוס משמעותי של מענקי מחקר בנושא, אך אין ספק שהמצב הנוכחי הוא בעוכרם של מחקרים רבים וחשובים אחרים שהתקיימו עד לפני כמה שבועות.

אחד התחומים הרגישים והחשובים ביותר שנפגע גם הוא מנגיף הקורונה הוא ההון האנושי במוסדות האקדמיים השונים. בהתאם להנחיית משרדי הממשלה, נאלצו המוסדות האקדמיים לצמצם את מספר העובדים. הקונפליקט האמיתי אינו נעוץ רק בצמצום של המשאב האנושי, אלא באופן שבו הצמצום הזה מדגיש את הפערים המוכרים מקדמת דנא בין אנשי הסגל המנהלי במוסדות האקדמיים לאנשי הסגל האקדמי. בעוד שחברי הסגל האקדמי ממשיכים ללמד ולחקור "כרגיל" במסגרת הכלים השונים להוראה מרחוק ושכרם כמעט ולא נפגע כלל, זהו אינו המצב עבור הסגל המנהלי. רבים מחברי וחברות הסגל המנהלי הוגדרו "כעובדים לא חיוניים" ובגין הגדרה זאת, הוצאו לחופשה כפויה או לחל"ת על כל המשמעויות הנפשיות, הכלכליות והמקצועיות הכרוכות בכך. ראוי לציין כי יוזמות בנוגע לסיוע לאנשי ונשות הסגל המנהלי מצד אנשי ונשות הסגל האקדמי נראות כמעט בכל מוסד, אך





לצד היותן ברוכות ומרגשות, הן אינן מבטאות פתרון מערכתית. יתרה מכך, יתכן שגם אם שלא בכוונה, הן מסייעות לשמר את המובחנות וההיררכיה בין שני צירים מרכזיים וחיוניים אלו של האקדמיה בישראל.

סוגיה נוספת שנגיף הקורונה לא פסח אף עליה היא סוגיית הקיימות הכלכלית של המוסדות להשכלה גבוהה. סטודנטים רבים נקלעו למצב כלכלי בו אין באפשרותם לעמוד בתשלומים השוטפים של שכר הלימוד ולא בטוח שיוכלו לעמוד בהם בתום המשבר. כמו כן, תורמים רבים, שהפסידו לא מעט מהונם נוכח המשבר, מסבים את תרומותיהם להשקעה במציאת חיסון לקורונה או ברכישת ציוד לטיפול בחולים. בנוסף, לא ברור מה תהיה היכולת של סטודנטים חדשים להצטרף למעגל הלומדים בשנת הלימודים הבאה. על כל אלו נוסף סימן השאלה הגדול לגבי תקציב המדינה לאחר המשבר, נוכח אחוז המובטלים הגבוה לעין שיעור ושוק העבודה הפצוע, וההשלכות שלו על תקציב ההשכלה הגבוהה בישראל.

מה לכל זה ולמנהיגות מחוללת שינוי?

מערכת אנושית היא במשבר כאשר מכלול מנגוני ההתמודדות שלה אינם מספיקים לפתור בעיה, המהווה איום על המערכת (א. מרי 1990). מכאן, שבנקודת הזמן הנתונה מצויה מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל ובכלל במבחן, האם תשכיל לפתח יכולות התמודדות אשר יאפשרו לה עם הזמן תהליך של בלימה, התחדשות ולבסוף שוב צמיחה, או שמא תכשל בכך ויתחיל תהליך, קצר או מתמשך, של הדרדרות ולבסוף התפרקות. בעוד שהביטויים למצב משברי בארגון יכולים להיות רבים, אין שאלה כי ההכרעה, לאיזה כיוון ילך הארגון, היא רובה ככולה תודעתית. כמאמר אותו היסטוריון צבאי לפני מאות שנים, ניצחון והפסד הם בתודעה, עוד הרבה לפני שהם באים לידי ביטוי בשדה הקרב (כ"ץ&דודן כ"ץ, 2003).

התפיסה כי תקופת משבר היא שעתה של המנהיגות אינה חדשה, היא מעוגנת היטב בהבנה שבתקופות של קושי, העדר כיוון ברור ואובדן תחושת מסוגלות מופנות העיניים אל העומדים בראש, אל נושאי האחריות, אל המובילים. לעיתים בתוספת אצבע מאשימה, לעיתים מתוך ציפייה להנחיות וכיווני פעולה, לעיתים מתוך רצון להתנחם, להתעודד ולעיתים מתוך חרדה וחשש אמיתי להישאר בחוץ (כ"ץ&דודן כ"ץ, 2003). אבל אילו פעולות מנהיגותיות הן שיובילו את מנהיגי המוסדות האקדמיים בישראל למניעת התדרדרותה של המערכת בטווח הקצר ואולי אפילו לצמיחה שלה בטווח הארוך? סביב אילו מתחים עליהם לפעול ואיזו הזדמנות אסור בתכלית שיפספסו?

תיאוריית המנהיגות ההסתגלותית של רון חפץ ומרטי וילינסקי, מבית הספר למדיניות ציבורית על שם קנדי שבהרווארד, מתייחסת ליכולת של ארגונים להשתנות לנוכח מציאות משתנה ולשמור על רלוונטיות מערכתית לאורך זמן, ועשויה להאיר במעט על הפעולות הנדרשות ליישום במצב הנוכחי. מנהיגות הסתגלותית (Adaptive Leadership) היא גישה למימוש מנהיגות לנוכח בעיות מורכבות, אשר למולן אין די בסמכות הפורמלית או בכריזמה אישית כדי להביא לשינוי מהותי. בהיותה מבוססת על הנחות היסוד של החשיבה המערכתית המנהיגות הסתגלותית מתוארת כפעולה של אנשים רבים



המקדמת שינוי במערכת הרחבה. זאת, בניגוד לתפיסה הרווחת אודות מנהיגות, אשר שמה דגש על המנהיג היחיד, לרוב זה שכבר מצוי בעמדת סמכות. תכלית המנהיגות, לפי גישה זו היא לסייע למערכת להסתגל לשינויים בסביבה ולהפוך בכך לרלוונטית יותר. עמדה של מנהיגות הסתגלותית, דורשת שילוב של יכולת להתבונן במבט רחב על הסוגייה (שהייה ב"מרפסת") וכן במרחב העשייה הקונקרטי ("רחבת הריקודים"). רק כך ניתן לפעול מתוך הבנה מערכתית, ולהוביל שינוי מערכתי.

אם נשאל את מושגי התיאוריה לאתגר שחוזה המערכת האקדמית בעולם בכלל ובישראל בפרט, ניתן לומר כי ניהול הסתגלותי של המשבר האקדמי, מורכב משני שלבים מרכזיים: שלב החירום והשלב האדפטיבי, שלב ההסתגלות. בשלב החירום, נדרשים מובילי המוסדות להשכלה גבוהה בישראל¹ לייצר כמה שיותר ביטחון וודאות עבור המרכיבים השונים של המערכת (סטודנטים, סגל מנהלי, סגל אקדמי, תורמים ועוד), ואילו בשלב האדפטיבי, על מובילי המוסדות להשכלה גבוהה בישראל לעלות ל"מרפסת" ולהתבונן במבט רחב על האתגר שניצב בפניהם. זוהי הזדמנות חד-פעמית להטמיע תרבות יותר גמישה, זריזה, שקופה ונגישה (אגילית), על מנת להצליח לשמר את הליבה של המערכת האקדמית בישראל.

"אפשר לחשוב על זה במושגים של התקף לב באמצע הלילה", ממחיש חפץ. "החולה מובהל לחדר המיון, שם מייצבים את מצבו בשיטות המוכרות. עכשיו הוא בסדר. רמת הדחיפות ירדה, ופונים להחלמה ולשיקום, ובעיקר לחשיבה על העתיד - איך למנוע מהחולה התקף נוסף? הוא שרד, אבל עכשיו צריך להתרגל למציאות חדשה שרמת הוודאות שבה נמוכה בהרבה. כשרמת הלחץ יורדת, יש תחושה שהכל חזר אל מקומו בשלום, שאין כבר מה לדאוג. המלחמה מאחורינו, גלי הפיטורים מאחורינו, הירידות בבורסה מאחורינו. אפשר לנוח. זו כמובן טעות. ניהול שאינו פונה לצד האדפטיבי עלול להוביל חברה לאובדן ליבת העשייה שלה".

אתגרי האקדמיה נוכח משבר הקורונה – חדשים או בולטים יותר?

העולם החדש מתואר על ידי רבים כעולם מורכב ורווי מרכיבי אי-וודאות (VUCA²), אשר יש לפעול בו באופן שונה ממה שהכרנו עד כה. חלק ניכר מן הגורמים אשר מתקשים להסתגל הם ארגונים או זירות שהובילו את העשייה הכלכלית במשך שנים. לא פעם, דווקא יתרון הגודל של הגופים המבוססים פועל באופן המקשה עליהם להשתנות, ואילו גופים קטנים מצליחים להשתנות, לשרוד ולבסוף להוביל את המגמות החדשות. ברקע לכך, בראש ובראשונה, קושי להתנהל במציאות של אי-וודאות גוברת.

אחת השאלות המעניינות בהקשר הזה היא שאלת התאמתה של המערכת האקדמית למציאות המשתנה הזאת. עד כמה מצליחה המערכת האקדמית בכלל ובישראל בפרט, להתנהל במציאות של

¹ שכבת הניהול הבכיר, מנשיא, דרך דיקנים ומנכ"לים ועד ראשי מחלקות שהם בעמדת השפעה.

² VUCA הוא מושג שנעשה בו שימוש רווח בשנים האחרונות לתיאור המורכבות של העולם בו אנו חיים. המושג מורכב מראשי תיבות באנגלית: Volatility (תנודתיות), Uncertainty (אי-וודאות), Complexity (מורכבות), Ambiguity (עמימות).



אי וודאות גוברת? שאלה מעניינת נוספת היא האם אתגרי האקדמיה שפורטו לעיל הם אתגרים חדשים שנוצרו בעקבות "טירוף הקורונה", או שמא הם היו כאן כבר זמן מה, וכעת, נוכח המציאות המתערערת, הם מתעצמים ומתבלטים?

ההתפתחויות האדירות להן חשופה מערכת ההשכלה הגבוהה בעולם בכלל ובישראל בפרט בשני העשורים האחרונים, מציבות בפניה אתגרים הסתגלותיים רבים וגם אם האחרונים לא מאיימים על מהות קיומה, כפי שיטענו רבים, הם בוודאי מחייבים אותה לשינויים והתאמות רבים.

הכמות הבלתי מוגבלת של אפשרויות בחירה (Massification), ההתפתחות הטכנולוגית המתגברת את דפוסי הלמידה וההוראה, שאלות קיומיות המחייבות פתרון ומציבות שאלות ביחס לסדר העדיפות בין מחקר בסיסי ומעשי, התעצמותן של תעשיות עתירות הידע שעוסקות במחקר ופיתוח והמשיכה האדירה שיצרו להון אנושי וידע, הן דוגמאות בולטות לכך. כל זאת על רקע של שינויים תרבותיים מתמשכים באוכלוסיית התלמידים, הידללות מתמשכת של העיסוק במדעי הרוח והטיה גוברת לעבר מקצועות שאינם הומניים, שאלות מהותיות של סדרי עדיפות על רקע של פערים סוציאקונומיים הולכים וגדלים, תחרות על משאבים ודרישה לחיבור יותר הדוק בין השכלה גבוהה ותעסוקה.

נוכח אתגרים אלה ומתוך מאמץ לשמור על הליבה ועל חינוכותם הבלתי ניתנת לערעור, אבל לא פחות על הרלבנטיות הנתפסת, נדרשו המוסדות להשכלה גבוהה להאיץ באופן מהותי תהליכים של הגדרת זהות, חידוד הצעות הערך לשותפים השונים, פיתוח יכולות חדשות והובלה של תהליכי שינוי והשתנות בכל מרחבי העשייה הרלבנטיים. הצורך שלהלן פגש מערכת אקדמית מבוזרת, דמוקרטית, חדשנית בחשיבה אך שמרנית בהתנהלותה, לעתים בירוקרטית וחסרת גמישות.

אולם החיסרון המשמעותי ביותר גם בימים כתיקונם, וודאי בימינו אלה, הוא העדר תרבות של מנהיגות. מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל מנוהלת על ידי אנשי אקדמיה בכירים אשר עיקר עיסוקם והכשרתם הינו מחקר והוראה. העיסוק בניהול ומנהיגות אינו מצוי בנתיב הקריטי להתקדמות באקדמיה, ובמקרים רבים נתפס כמטלה המשבשת את הקידום וההתפתחות. נוסף על כך, הידע והמיומנויות אותם רכשו אנשי אקדמיה לאורך הקריירה האקדמית שלהם אינם מכשירים אותם, בהכרח, לתפקידי מנהיגות והובלה. אותם תפקידים המאפשרים פיתוח והובלת שינויים הנדרשים לאור אתגרי ההווה והעתיד. מציאות זו, שהייתה אולי מספקת בסביבה היציבה שאפיינה את המערכת האקדמית טרום עידן הקורונה, איננה מספקת עתה נוכח השינויים העולמיים והלוקליים כאחד. ההתמודדות עם המציאות המשתנה מחייבת אימוץ של תפיסת הובלה אינטגרטיבית, מנהיגות אקדמית שעובדת בשותפות ובשיתוף. המציאות בעידן ה-VUCA מחייבת אנשים ונשים ששואפים להיות מנהיגים ולהוביל, לאורך כל שדרת הניהול האקדמי ובכלל תחומי העיסוק והאחריות.

נגיף הקורונה – מחולל משבר או מאיץ הזדמנויות?

נגיף הקורונה לא הביא על המערכת האקדמית אתגרים חדשים, אלא רק האיר באור חזק ומסנוור את האתגרים שהיו נוכחים כאן כבר זמן מה. משבר הקורונה הוא ביטוי חריף וקיצוני של ה-VUCA על מכלול מרכיביה, וככזה הוא מאתגר את המוסדות להשכלה גבוהה בכל מישורי התפקוד. יחד עם



זאת, משבר הקורונה עשוי לשמש גם כמאיץ מהותי ומשמעותי של שינוי והסתגלות בכל מישורי התפקוד האקדמי. זוהי הזדמנות חד-פעמית "לא לבזבז משבר טוב" כדבריו של צ'רצ'יל. הזדמנות לא רק לבניית אסטרטגיית התנהלות במציאות העכשווית, זאת של העתיד הקרוב, אלא, הזדמנות לזהות את האתגרים ההסתגלותיים בטווח הרחוק, לחזק את תחושת המסוגלות הארגונית להתמודדות עימם ולמנף את המצב על-ידי גיבוש ועיצוב אסטרטגיה חדשנית ורלוונטית.

בהיבטים של הוראה איכותית על המוסדות האקדמיים בישראל לתת את הדעת על מספר מימדים של הוראה. ראשית, האפשרויות ללמידה מקוונת, שעד לא מכבר כלל לא נשקלה כחלופה מהותית, כעת ניצבת כאפשרות משמעותית שאף נוחלת הצלחה ברגעים אלו ממש. שנית, על המוסדות האקדמיים בישראל לחדד ולדייק את הצעת הערך שלהם עבור הסטודנטים. שלישית, על המוסדות האקדמיים ליצור מובחנות בין תפקידו של המרצה (ושמא המחנך!?) ותפקידו של החוקר, ולעודד ולהעצים את המרצה להפוך לדמות משמעותית ומעצבת, ולא רק דמות המעבירה ידע. הסבת חלק מההרצאות למרחב הדיגיטלי תאפשר לפנות יותר זמן למפגש מהותי, פנים אל פנים, בפורומים מצומצמים. רביעית, השינוי בשיטות ההוראה מזמין גם חשיבה על מרחבי הלמידה והאופן שבו ניתן להתאים את השימוש בהם ללמידה אינטראקטיבית ושאינה מבוססת הרצאה. הסוגיה החמישית והאחרונה בהקשר של הוראה איכותית נוגעת לקיומם של שיתופי פעולה בין מוסדיים ואיגום משאבי הוראה איכותיים. אלו עשויים להיות פעולות הנגזרות מקיום לימודים מקוונים המפותחים בחלקם בשיתוף פעולה בין מוסדי ובשל ההכרה ההדדית בהם מתאפשר למוסדות להעשיר את מגוון הקורסים, להתמקד במאפיינים הייחודיים ולהפנות המרצים לליווי והנחייה של הסטודנטים באופן אישי ופרטני יותר.

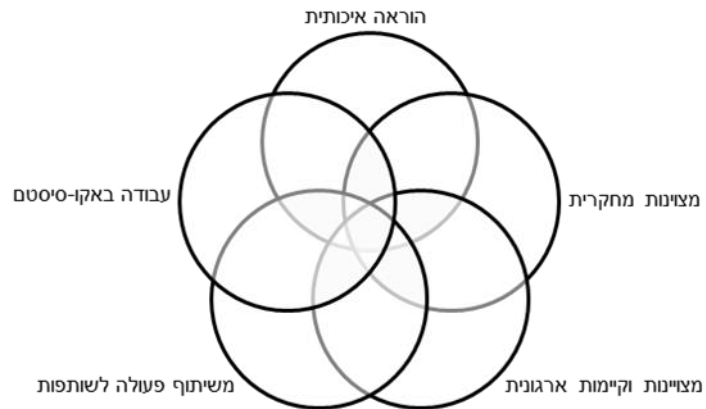
בהיבטים של מצוינות מחקרית על המוסדות האקדמיים בישראל לתת את הדעת על האופן שבו משותפת המערכת המינהלית בהגברת היעילות ואולי אף האיכות המחקרית, על הפוטנציאל הטמון בהעמקת שיתופי הפעולה התוך מוסדיים ליצירת מחקר ושיח אינטרדיסציפלינרי ובו בעת על הגברת שותפות בין מוסדית כבסיס ליצירת מחקר ישראלי פורץ דרך. אלה כמובן יכולים להיות מועצמים מהפניית משאבים לשיתופי פעולה כמו מענקים הניתנים במרחבים הבינלאומיים. העיסוק בנושא הקורונה הוא דוגמה לצורך במחקר אינטרדיסציפלינרי בסוגיות מהותיות ובערות בדמותם של נגיפים חדשים או היבטים שונים של הסביבה, להן המדע הבסיסי והיישומי כאחד יכול להיות הזירה המרכזית, צופת פני עתיד להתמודדות.

בהיבטים של מצוינות וקיימות ארגונית למוסדות האקדמיים בישראל שאלות רבות וחשובות לדון בהן. ראשית, שאלת היחסים המתוחים והמרובדים של אנשי הסגל המנהלי ואנשי הסגל האקדמי. בהקשר הזה יש לשקול הקמה של פורום משותף של בכירים הן מהציר המנהלי והן מהציר האקדמי, שיתכנסו יחד ויגבשו אסטרטגיה ופרקטיקות להתמודדות משותפת עם האתגרים ההסתגלותיים הניצבים בפניהם. שנית, שאלת הגיוון והעמקת הייצוג לתרבויות ודעות שונות בשיח האקדמי בכל הרמות. שלישית פיתוח המנהיגות וחיזוק המנהיגות הקיימת לכל אורך השדרה הניהולית באקדמיה תוך חיבור הולך ונבנה בין הפיתוח והצמיחה האקדמית והמחוייבות לפיתוח ולצמיחה המוסדית.



בהיבטים של שותפות על המוסדות האקדמיים בישראל לבחון אפשרות לשינוי תפיסת התחרות, ולהוסיף לה מימדים של שיתופי פעולה. כיום, כל אחד מהמוסדות האקדמיים מנהל כיחידה בודדת, אך יש לחשוב על האפשרות להתנהלות משוכללת יותר כמערכת של שותפויות. מערכת מהסוג הזה מאפשרת ליחידות החברות בה לעבוד בשותפות האחת עם השנייה, להשפיע עליהן ולהיות מושפעת מהן, לייצר אינטראקציות משמעותיות ולפעול בשקיפות. במקביל, מערכת של שותפויות מאפשרת לכל אחד ממרכיביה לשמר את הייחודיות שלו, ובכך מצליחה לייצר חוסן, יציבות, רשת ביטחון והגדלה של האימפקט שלו. המשמעות היא לא עוד שיתוף פעולה, מידע או ידע קונקרטי וספציפי, סביב סוגיות מוגדרות, אלא תפיסה של המערכת האקדמית כגוף אחד, משותף. כמערכת של שותפויות שהחלטות על המדיניות ועל אופייה הן באחריות משותפת וכך גם המשמעויות הרלוונטיות לכל אחד מהמוסדות האקדמיים בישראל.

ההיבט האחרון ואולי המשמעותי ביותר, הוא היכולת לעבוד במסגרת של אקוסיסטם. האקוסיסטם מתאר מציאות רב-רובדית הנוצרת ממפגש של מספר רב של מערכות המורכבות מתתי-מערכות ומפרטים, ואת השפעתם אלה על אלה. בהקשר הזה, על מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל לתת את הדעת על הקשרים וההשפעות ההדדיות שיש לה על כלל המרכיבים בסביבה בה היא מתקיימת ופועלת. מרכיבים כגון: מעגל הסטודנטים, המרצים, התורמים, התעשייה, שוק העבודה והאימפקט החברתי שהיא מייצרת. על מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל לבחון עד כמה היא נותנת מענה ראוי ומשביע רצון לסטודנטים החדשים של דור ה-Z, באיזה אופן היא מאזנת בין מחקר להכנה לשוק העבודה, עד כמה היא מושקעת בייצור של ידע בנוגע לבעיות הקיימות בעולם, איך היא משפיעה ומעצבת את הסביבה האזורית בה היא נמצאת ובאיזה אופן כלל הסוגיות שמפורטות להלן משפיעות על צמצום פערים חברתיים.



סיכום של דבר

לסיכום, ניתן לומר כי האתגרים שצפים היום בנוגע למערכת ההשכלה הגבוהה בישראל היו כאן עוד טרם נגיף הקורונה, ורק מובילי המוסדות להשכלה גבוהה בישראל יוכלו לענות על השאלה האם הם כאן כדי להישאר. התיאוריה בנוגע למנהיגות הסתגלותית עשויה להוות כלי משמעותי, תפיסתי, כמו גם פרקטי, למינוף מנגנונים, תהליכים ויכולות של המערכת האקדמית הבאים לידי ביטוי בזמן



המשבר הנוכחי. על המנהיגות האקדמית לתת מענה לצרכים הדחופים כגון שמירה על אנשי ונשות הצוות ואיכות ההוראה, כמו גם לאתגרים ארוכי הטווח באמצעות חשיבה חזונית ותכנון אסטרטגי.

האלמנט המרכזי והחשוב ביותר ביכולת של מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל לצלוח את המשבר הנוכחי הוא לא רק הפרטים המובילים אותה, אלא הנטייה שלהם להשכיל ולעבוד יחד, בשותפות כנה ושקופה ומתוך רצון לקחת אחריות אמיתית על המציאות. רק אלו, יחד עם מסגור מחדש (reframing) של הסיטואציה ככזאת שפותחת הזדמנויות לשינויים שנדחו זמן רב, היא שתאפשר למערכת האקדמית בישראל לצלוח את המשבר הנוכחי ולהתגבר על ההשלכות שהביא איתו נגיף הקורונה.

מכאן, שתקופת משבר היא שעתה של המנהיגות אבל גם מבחנה. מבחן הפעלת המערכת בתקופה קשה, אבל לא פחות מבחן הכנת המערכת ובנייתה. אם מערכת ההשכלה הגבוהה בישראל תשכיל ללכת עם המשבר ולהפכו להזדמנות לחזק את יסודותיה ולהמשיך לפתח יכולות, מנגנונים ומענים מותאמים להתמודדות עם האתגרים שניצבו בפניה עוד טרם המשבר, היא תצלח את מבחן המנהיגות בהצלחה מרובה. "הסתגלות מוצלחת היא זו המאפשרת למערכת של חיים ליטול את המיטב מעברה אל העתיד" (חפץ ולינסקי).

"אם המגיפה תביא לזה שתהיה עוד יותר עוינות חשדנות במערכת הבינלאומית, זה יהיה הניצחון הכי גדול של הווירוס, גם אם נפתח חיסון, זה מבטיח שהמגיפה הבאה או המשבר הכלכלי הבא יהיו אפילו יותר גרועים. אם לעומת זאת כתוצאה מהמגיפה הזאת, אנחנו נראה שיתוף פעולה בינלאומי הדוק יותר ואיזושהי סולידריות גלובלית, זה יהיה ההישג הכי גדול של האנושות. זה גם מה שיגן עלינו ממגיפות ומשברים עתידיים" (יובל נח הררי).