

רופא, מנהל או קוסם? מי יהיה המנכ"ל שיצליח להבריא את הכללית

התפטרות המנכ"לית השלישית בארבע שנים מדגישה את משבר המנהיגות בשירותי בריאות כללית, אחד המעסיקים הגדולים בישראל • התנאי ההכרחי להצלחת המנכ"ל הבא, בין אם יהיה מומחה מבחוח או רופאה מבכנים, הוא היכולת לשתף פעולה ולעבוד עם היו"ר ועם ועד העובדים

[גלי וינרב](#) 06.07.2022 **גלובס**

"עמיד", זו התשובה הכי קצרה שקיבלנו כששאלנו לאיזה סוג מנכ"ל שירותי בריאות כללית צריכה לשאוף, לאחר ההתפטרות הפתאומית של המנכ"לית הנוכחית, רות רלבג. כללית החליפה שלושה מנכ"לים בארבע שנים: נועז בר ניר מונה ב-2018 וכיהן בתפקיד שנה, אחריה עזב בזעם על רקע סכסוך עם ועד העובדים. פרופ' אהוד דוידסון החזיק שלוש שנים, אך ככל הנראה גם עזיבתו הייתה על רקע קושי לעבוד עם הוועד, ועם היו"ר יוחנן לוקר. עתה רלבג עוזבת אחרי כתשעה חודשים.

רלבג נכנסה לתפקיד בספטמבר 2021, ישר לתוך גל הקורונה, אך גם לתוך סכסוך עובדים. שניים בעצם - אחד מול ועד העובדים הכללי בראשות פרופסור בן חמו (שלעומת המנכ"לים, דווקא מחזיק בתפקיד יפה - יותר מ-25 שנה), ואחד ספציפי מול בית החולים העמק. רלבג מסיימת את תפקידה על רקע דוח המפרט מקרים בהם קיבלה החלטות תוך שהיא נמצאת בניגוד עניינים (ראו מסגרת). רלבג טוענת כי הדוח הוא המשך "ניסיון חיסול" על ידי גורמים בקופה שאינם מעוניינים בה במשרה.

פרופ' גמזו: "איש של אנשים"

"המנכ"ל שהקופה צריכה הוא מנהל של עובדים", אמר פרופ' רוני גמזו, מנכ"ל איכילוב, בעבר מנכ"ל משרד הבריאות ומי שהוזכר בעבר כמנכ"ל אפשרי לקופה לפני מינוי בר ניר. היום הוא אומר, האופציה הזו לא נמצאת על הפרק.

לדבריו, "הוא צריך להכיר את שוק העבודה, להבין גם את הפרופסור וגם את הסניטר. לעבוד תחת היו"ר לוקר בלי להפוך לחסר משמעות, לעבוד עם הוועד בראשות פרופסור בלי לתת לוועד להוביל אותו. הוא צריך לחרוש את הכללית, להיות בכל מקום, להפגין סבלנות על לעובדים, סבלנות לוועדים. לא צריך עכשיו את המנכ"ל של החדשנות, של הדיגיטל, של השיווק, אלא את האיש של האנשים."

לכך יש שתי סיבות. האחת היא הטראומה שבה נמצאת הקופה, שעובדיה חשים מחסור ממושך במנהיגות קבועה. והשנייה היא המצב הכללי של שוק העבודה בישראל.

האם הוא צריך להיות משהו ממערכת הבריאות?

"ממש לא בהכרח. אני תמיד אומר - זה עוזר אם מדובר ברופא - לא צריך להסביר לו כל דבר ויש לו אינטואיציה בקבלת החלטות שנובעת מחשיפה ממושכת למערכת. זה עוזר גם אם מדובר במומחה לחדשנות ושיווק - אבל זה לא הדבר המשמעותי. מנהיגים נמצאים בהרבה תעשיות, אנשים שמבינים בהנעת עובדים, ביצירת תחושת שייכות."

השמועות על הקושי לעבוד מול היו"ר והוועד עלולות להרתיע אדם כזה?

"כן, יש גם איזה שהוא יתרון להגיע אחרי שורה של מנכ"לים שפוטרו או התפטרו. מנכ"ל כזה מגיע לתפקיד שברור שהוא קשה, ומנגד נמצאים היו"ר והוועד שלא רוצים להיתפס כמבריחים סדרתיים של מנכ"לים, ומאוד רוצים שהמינוי יצליח. החיסרון הוא שמגיעים לארגון שסוע ופצוע."

פרופ' דוידסון: "אדם שמבין בשירות"

המנכ"ל לשעבר פרופ' דוידסון אמר, כי "ארגון בן 48,000 עובדים, חייב מנהיג עם חזון ברור, ויכולת מנהיגות מעוררת השראה. צריכה להיות לו יכולת קבלת החלטות במגוון נושאים, והוא צריך לנהל את הארגון הגדול הזה בעידן של שינויים. מערכת הבריאות עוברת לעידן הדיגיטל, וצריך להיערך לאירועים מפתיעים כמו הקורונה, כלומר ארגון כזה צריך לא רק להגיב אלא גם ליזום. במקביל הוא חייב לקבל החלטות תקציביות לא פשוטות, אסור לקופת חולים להיות לעולם בגירעון - זו נחשבת עבירה פלילית."

דוידסון מאמין כי בהנהלה הבכירה של כללית יש כמה אנשים שיכולים להתאים. הוא מסרב לנקוב בשמות, אך אומר ש"אשמח להמליץ לוועדת המינויים, אם ישאלו אותי."

לדבריו, "כדאי לקדם אנשים מתוך הקופה. גם משום שבשלב הזה אין זמן ללמוד את המערכת, וגם כדי לתת למנהלים הבכירים תחושה שאין להם תקרת זכוכית רק כי הם מגיעים מבפנים". אך דוידסון מסייג ואומר שההעדפה למנהל מבפנים היא העדפה קלה, וגם מנהל מבחוץ הוא אפשרות. "ובלבד שהוא אדם שמבין בשירות. בסופו של דבר מה שהקופה עושה הוא לתת שירות."

יש עדיפות לרופא?

"אני חושב שיש עדיפות למי שצמח מלמטה, כי הוא באמת מבין את הבעיות, ומה זה אומר למסור הודעה קשה למשפחה ברגישות, כשאתה גמור מעייפות בשלוש לפנות בוקר. זה לא חייב להיות דווקא רופא או רופאה. גם אחיות הגיעו לעמדות ניהול בכירות בקופה, ועשו זאת מאוד בהצלחה."

"עם עמוד שדרה, אבל גם נחמד"

כמובן, המנכ"ל המיועד צריך להיות עמיד בלחצים. "לעבוד יחד עם הוועד במקביל להעמדת גבולות הגיוניים. לוועד יש נאמנות גדולה לארגון, והוא לא האויב, גם אם יש לו דרישות", אמר דוידסון.

לנהל עשרות אלפי עובדים ולתת שירות לחצי מדינה

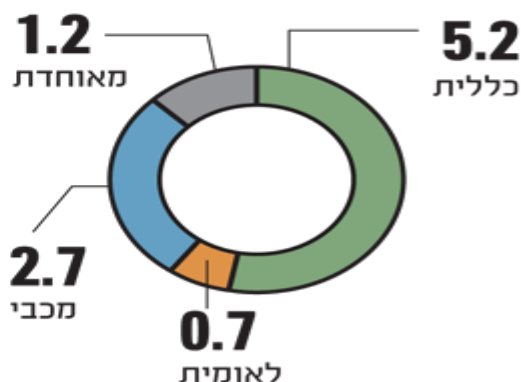
מבוטחי קופות החולים, במיליונים

48 אלף

מספר העובדים בכללית

40 מיליארד שקל

מחזור הפעילות של הכללית ב-2020



מקור: שירותי בריאות כללית, המוסד לביטוח לאומי

גורם בכיר במערכת הבריאות שעבד בקופה זמן קצר, רואה את הדברים קצת אחרת: "הארגון נשלט על ידי הוועד והיו"ר חושב שהוא המנכ"ל. מי שיגיע יצטרך להסתדר איתו, וגם להוריד אותו מהעץ הזה. גמזו היה יכול לעשות את זה, אבל הוא לא רוצה."

אותו גורם רואה את המנהל של הכללית כאדם עם יכולות ניהול מוכחות, "אבל גם עם ערכים של שוויון, צמצום פערים, ששם דגש על האתגר החדש של הקופה, בריאות הנפש. אולי הם בעצם צריכים פסיכיאטר, עם יכולות ניהול. לכל הפחות מישהו מעולם משאבי האנוש. הוא צריך להיות עם עמוד שדרה, אבל גם נחמד."

מבקר הכללית בדוח על רלבג: "עוצמת ניגוד עניינים חמורה"

ברקע להתפטרות רות רלבג מתפקיד מנכ"לית הכללית לאחר תשעה חודשים, דוח בדיקה של מבקר הפנים עו"ד אורי יעקבלביץ. לפי הדוח, שנחשף לראשונה בחדשות 13, רלבג פעלה בניגוד עניינים "בעוצמה גבוהה וחמורה". רלבג טענה כי דיווחה על הקשרים ומדובר בניגוד עניינים ברמה הנמוכה ביותר ללא טענה לקבלת טובת הנאה. ניגוד העניינים העיקרי הוא עיסוקה בקידום MNS, חברת ייעוץ בה מועסקת בתה כאנליסטית שכירה בתפקיד לא ניהולי. רלבג עסקה בהתקשרויות עם החברה בשבעה מקרים, למרות שלפי הסכם ניגוד העניינים בו דיווחה על עבודת הבת, נאסר עליה לעסוק בענייני החברה.

ניגוד עניינים אחר שבבדיקה הוא פעילותה בהתנדבות כמנהלת שתי חברות בת של בית החולים שערי צדק, מהספקים הגדולים של הכללית. החל מיוני 2020 שימשה רלבג סמנכ"לית כספים בכללית והמשיכה לכהן כמנכ"לית בחברות - האחת מפעילה חניון והשנייה מקימה מכון רדיותרפיה. הדוח קבע כי רלבג ניהלה את החברות ללא גילוי נדרש והמבקר ציין כי לו הייתה מדווחת בכתובים לא היו מאשרים את הבקשה בשל ניגוד העניינים האינהרנטי.

בסביבת רלבג אמרו כי מדובר בבדיקה תמוהה והתנהלות עקומה והדוח הוא תירוץ בדרך למטרה שסומנה מראש. נטען כי הכול היה ידוע וההתנהלות כדן.