

## תוכן עניינים

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| מנהיגות – מטלה מסכמת .....                        | 3  |
| ביבליוגרפיה .....                                 | 10 |
| נספחים .....                                      | 12 |
| נספח א': שאלון הטווח המלא של המנהיגות – MLQ ..... | 12 |
| נספח ב': שאלון סגנונות החלטה של אדיג'ס .....      | 13 |

## מנהיגות – מטלה מסכמת

1. המנהל אותו בחרתי לנתח לצורך מטלה זו, הינו מנהל ביה"ח רמב"ם, ד"ר מיכאל הוברטל.

2. **תפקידו של הוברטל כמנהל בית חולים רמב"ם** כולל למעשה ניהול רפואי ואדמיניסטרטיבי של בית החולים בכללותו. לפיכך הוא אחראי לתכנון, ניהול ותאום של שירותי ניהול הבריאות שמספק בית החולים. בפרט, תפקידיו בניהול ביה"ח הם: אחריות על סקטור הרופאים, ניהול תחומי רפואה נלווים, ניהול איכות בטיחות, ניהול סיכונים, אחריות על הבית ספר הבינלאומי לטראומה, וכן חברות במטה שעת חרום של בית החולים. באופן כללי, המנהל אחראי לדאוג למצינות ביה"ח על כל פניו השונים, לרבות שירות, צמיחה, זמינות, איכות, יעילות. המנהל אחראי על זיהוי פערים בכוח האדם וסגירתם, כינון תרבות ארגונית הולמת, קביעת החזון הארגוני, אחריות עבור מיצוי מיטבי של המשאבים המוקצים לביה"ח ועוד (רמב"ם, 2019). למנהל ביה"ח למעשה יש אחריות כוללת על הנעשה בביה"ח, על שביעות רצון המטופלים, על היצמדות העובדים למדיניות ולנהלים, על הובלת ביה"ח ועדכון המדיניות בהתאם לצורך, על עמידה ביעדים ובסטנדרטים של שירות, טיפולים ומתקנים, על בטיחות וביטחון ביה"ח וכיוצא בזה. כמו כן, מנהל ביה"ח אמור להיות ערוך ומוכן לביצוע שינויים בהתאם לתנאים/נסיבות משתנות בסביבה. דוגמא בולטת לכך ניתן לראות בתקופת הקורונה, בה הוביל הוברטל שינויים במערך שירותי הבריאות של ביה"ח, על ידי הרמת הסטנדרטים של נהלי הבטיחות, הסבה של מחלקה למחלקת קורונה, דחיית תורים של בדיקות לא דחופות ושל ניתוחים קלים, ריווח תורים של בדיקות קיימות למניעת עומס ועוד נהלים שמתאימים לתקופת הקורונה (איתאל, 2020).

**הכפופים למנהל בית החולים הם** למעשה כל צוות בית החולים מבכיר ועד זוטרי; כאשר הכפופים הישירים למנהל בית החולים הם הסגן, המזכירה הראשית, ומנהלי המחלקות והאגפים. **הממונה** על מנהל בית החולים הנ"ל, שהוא ביה"ח ממשלתי, היא בעצם המדינה. בפרט על המינוי שלו אחראית נציבות שירות המדינה שמתפקידה לנהל את העסקת של עובדי המדינה. הנציבות מוציאה מכרז להגשת מועמדות, בוררת מהמגישים מועמדות, קובעת תנאי עבודה, שכר וכדומה. כמובן שהוא גם כפוף למוסדות מדינה קשורים כמו משרד הבריאות (לוי נגד מדינת ישראל, 2016).

לד"ר הוברטל **היסטוריה מקצועית** עשירה ביותר. את דרכו בתחום החל כשלמד רפואה בבית הספר לרפואה בטכניון. ב-1992 סיים לימודיו. הוא התמחה התמחות עמיתים באנגליה והתמחות ברפואת ילדים בקנדה. לאחר מכן התמחה עוד ברמב"ם. למעשה הוא אוזח ב-3 סוגי התמחויות – רפואת ילדים, טיפול נמרץ ילדים ומינהל רפואי, זאת לאחר שסיים גם תואר MHA, מוסמך בניהול מערכות בריאות, באוניברסיטת תל אביב, ועבר התמחות במנהל רפואי בביה"ח רמב"ם. יש לו גם ניסיון ברפואה צבאית, ואת המילואים העביר כרופא מבצעי מוטס בחיל האוויר. לזכותו של הוברטל נזקפת היוזמה של הקמת מחלקת טיפול נמרץ לב לילדים ברמב"ם, ב-2001. בין 2001-2009 היה אחראי מחלקה זו. לאחר מכן, החל לנהל ברמב"ם; וב-2013 אף התמנה לסגן מנהל ביה"ח. כאמור, עיקר תפקידיו בהנהלה כדלקמן: אחראי על סקטור הרופאים, מנהל תחומי רפואה נלווים, מנהל איכות בטיחות וניהול סיכונים, יו"ר המרכז הבינלאומי ללימודי טראומה והיערכות לפיגוע המוני וחרום של בית החולים וחבר מטה שעת חרום של בית החולים. חרף מגוון תפקידיו הניהול שביצע, הוברטל לא שכח את מקורותיו – ולא זמן מונה למשרת מרצה בכיר בפקולטה לרפואה בטכניון. במהלך פעילותו הענפה וארוכת השנים ברמב"ם, הוברטל הצליח להגיע להישגים נוספים, למשל, הקים את מנהלת לאיכות בטיחות וניהול סיכונים בביה"ח. הוא גם הקפיד על הטמעת תהליך זה בתרבות הארגונית של ביה"ח. בנוסף, הוא קידם רבות את התחום של מינהל רפואי בביה"ח, כאשר שימש כיושב ראש האיגוד למינהל רפואי. במרץ 2019, לאחר ששירת 7 שנים כסגן מנהל ביה"ח, נכנס לתפקידו כמנהל ה-14 של ביה"ח (רמב"ם, 2019; רוזקובסקי, 2019).

2. **תפקידו של הוברטל נתפס** בעיניי כמוצלח ביותר. להוברטל חוזקות מרובות: וותק, השכלה, אמפתיה, רגישות, אחריות, תעוזה, ביקורתיות ועוד. הוברטל מפגין עוצמות רבות ונחישות להתמודד עם אתגרים בתפקידו, להכניס אמצעים חדשניים לטיפול בחולים ולהתנהלות הצוות וללמוד דברים חדשים. הוברטל נכנס לתפקידו במרץ 2019, בדיוק בשיא של הקורונה. נקל לשער, כי לא מעט בכירים בביה"ח לא היו מעוניינים לשאת על כתפיהם את האחריות הזו להתמודדות עם המגפה בביה"ח. החששות, אי הוודאות, הקשיים התפקודיים, כוח האדם התשוש, בעיות התקציב – כל אלו אתגרים מאד גדולים, בייחוד למנהל שחדש

בתפקידו. אך הלברטל לא נרתע. זאת ועוד, עוד מימיו כסגן מנהל רמב"ם ניתן היה לראות כי יש לו רגישות, אמפטיה, חזון, יצירתיות, יכולת שיתוף פעולה ועוד. עם זאת, מן הניתוח של החוזקות והחולשות, ניכר שיש לו בעיה מסוימת להפגין אסרטיביות אל מול המטופלים, שלעתים מסוגלים להתנהג בצורה לא מתחשבת – להיות אלימים, לתרום לעומס מיותר במיון וכדומה. להלן ניתוח נקודות חוזק ונקודות חולשה, כישלונות והצלחות, המנמק את תפיסתי לגבי תפקודו.

**חוזקות:** חוזקה ברורה של הלברטל, היא הוותק שלו. להלברטל היכרות ארוכת שנים עם התחום הניהולי ברפואה, בפרט ברמב"ם. חוזקה נוספת עומדת לו בהיותו גם מלומד ומשכיל בנושא (בעל תואר MHA והתמחות במינהל רפואי). הוותק הניהולי שלו במוסד הספציפי, מקל עליו להתנהל בנבכי עולם הניהול גם כשמתמנה לדרגה בכירה יותר. חוזקה אחרת שלו הינה יצירתיות וחזון. ביטויים לכך ניתן לראות בכך שבעבר הוביל פתיחת מחלקות חדשות, כמו טיפול לב נמרץ לילדים. אבל הוא לא מסתפק בהישגי העבר וממשיך להוביל בחזונו את פיתוח ביה"ח, בייחוד בתחום הרפואה הפדיאטרית שכה קרוב לליבו. למשל, מתכנן שב-2021 יפתחו מחלקת שיקום ילדים, וכרגע שוקדים על פיתוח והשלמה של בניינים נוספים שמרחיבים את הפעילות הרפואית ברמב"ם ומשפצים בניינים קיימים, לאור חזונו של הלברטל לפתח עוד את ביה"ח (עודה, 2020). הוא גם מעודד החדרת טכנולוגיות הייטק לרפואה (רוחקס, 2020). עוצמת נוספת הינה ברגישותו הרבה ובאמפטיה שרוחש לסובבים אותו. לדוגמא, כרגע במהלך הקורונה, איפשר לעובדים שלא מעוניינים / לא מסוגלים להתמודד עם מצב החירום, לצאת לחל"ת עד שיהיו מוכנים לחזור, מתוך רצון להתחשב בעובדיו ובבעיות האישיים שלהם (שומפלבי, 2019). בנוסף, הוא גם מצליח להסתדר היטב עם עמיתים, ורבים מהאנשים שעובדים עימו והממונים עליו שיבחו את קידומו (רוזנבסקי, 2019).

גם אחריות מהווה אצלו חוזקה. הלברטל לקח אחריות על דברים שאירעו ללא ידיעתו ולא בעת שתפקד כמנהל בית החולים – כמו התחקיר על תרופות פגות תוקף שנתנו באונקולוגית ברמב"ם בשנים 2016-2017 שהתפרסם בפברואר 2020 (נזכור שהתמנה לתפקיד זמן קצר לפני חשיפת התחקיר). הלברטל לא התנער מאחריות, אלא אמר שהוא והעובדים, כמכלול, אחראים על המחדל, ויש לתקן את יחסי האמון בין ביה"ח למטופלים ובין ביה"ח לעובדים, ואף הבטיח לתת סיוע לצוות ככל שיידרש, לרבות סיוע פסיכולוגי, וכן לתת הודעה למשפחות שהחולה שלהן קיבל תרופות ישנות. כדבריו: "לכל אחד מאיתנו יש אחריות - לא הלכנו להגיד 'לא בתקופתנו', 'לא בזמננו', אלא לקחנו אחריות" (אל-חי, 2020). גם העובדה שהסכים לנהל את ביה"ח במהלך התקופה המסובכת של הקורונה מעידה על תחושת אחריות מרובה (איתיאל, 2020).