

"החיים לא הולכים מניצחון לניצחון, אלא מכישלון להסקת מסקנות"

זאב רוטשטיין יודע שהוא מרגיז הרבה, ומשתמש בזה כמונף. ובלילה הוא בוכה

פרופ' זאב רוטשטיין

בן 71, מומחה למערכות בריאות, לשעבר מנכ"ל בתי החולים שיבא והדסה

מוסף כלכליסט | 24.03.22

הספר שכתבתי ואני עומד לפרסם הוא סוג של התחשבנות עצמית. החיים לא הולכים מניצחון לניצחון, אלא מכישלונות להסקת מסקנות, בעיקר מהסוג של איך לא להשאיר 'אנפנישד ביזנס'. רציתי להשאיר אחריי מסר לילדים שלי שאסור שכישלון יהיה דבר מייאש. כישלון זה איתות רציני ללכת טיפה רוורס, ואז לרוץ קדימה ולנסות להפוך אותו להצלחה. מגיל צעיר אני חווה כישלונות ומתגבר עליהם."

כמנכ"ל שיבא היית וויונר.

"אבל לא התקבלתי לבית ספר לרפואה בשיבא. כשכולם שם שיקרו ואמרו שהם רוצים להתמחות ברפואה פנימית כדי להיות רופאים פנימיים, אני אמרתי שאני רוצה כדי להיות בסוף קרדיולוג. אמרו 'באת לגנוב אצלנו התמחות שנתיים?', עניתי שכן, אז דחו אותי. בהדסה רציתי להיות עתודאי ברפואה ואמרו 'לא בבית ספרנו'. גם לתיכון שרציתי לא התקבלתי, ולטיס התקבלתי אמנם אבל כשכולם טסו אני עפתי. זה כישלון של אמצע הדרך."

אז איך נהיית רופא?

"אחרי הצבא נסעתי ללמוד רפואה בבולוניה בלי לדעת מילה איטלקית. ילד טיפש שנסע מחוסר ידע, לא מאומץ אמיתי. נכנסתי לאוניברסיטה בלי להבין באיזה שיעור אני נמצא. אבל למדתי כמעט 20 שעות ביום והוצאתי ציונים מצוינים כדי להוכיח לעצמי: לא התקבלתי לרפואה, אבל אהיה רופא. 'אנפנישד ביזנס' זה משהו שרודף אחריי כל החיים, מהכישלון הראשון עד האחרון."

עזיבת הדסה היא כישלון?

"הדסה היתה משימה בלתי אפשרית ועזבתי כי אמרו לי 'לך הביתה', אבל אני תופס את זה ככישלון. ובגיל 71, במקום לנוח אני עובד כמו משוגע, מוכיח קודם כל לעצמי שאני יכול להצליח."

אמרו לך שאתה הולך לקבור את עצמך שם חי.

"אבל החלטתי שזה אתגר שצריך לקחת אותו, לצאת ממנו בחיים וגם להצליח. זה נכון שעליתי על העצבים של הבעלים, נשות הדסה, אבל בסך הכל בחמש וחצי השנים שהייתי

שם עשיתי מאוד טוב. בית החולים היה כמעט בפשיטת רגל כשהגעתי אליו, ושיניתי לו את הכיוון, גם אם לאנשים נמחק החיוך מהפנים. כשיצאתי הדסה כבר חזרה לימיה הגדולים."

כשנכנסת חווית התפטרות קולקטיבית של רופאי ההמטו־אונקולוגית ילדים.

"זה היה מאוד קשה. כשפתאום מחלקה שלמה מתפטרת זה כישלון, לא הצלחה. כששמים תמונה של ילד קירח חולה סרטן, אתה מופסד בכל דבר, גמרת. היום אני יודע שלא הייתי אשם, אלא הבטחות שהבטיחו להם בשערי צדק, אבל קשה לראות את כל התמונה כשאתה מנהל טרי ולא מאוד מקובל. הייתי גוף זר שנשות הדסה ובית החולים לא באמת רצו בו."

ובסוף הצליחו לפלוט את הגוף הזה.

"השינוי הפוליטי במשרד הבריאות השאיר אותי חשוף בצריח במקום שלא רצה בי מההתחלה, ושעת הכושר הגיעה. לא יכולתי להישאר. הדסה היתה הרבה לפניי ותישאר גם 100 שנים אחריי, צריך לדעת את מקומך בהיסטוריה. אבל היתה פה פגיעה אישית והיעלבות."

אתה לא נראה פגיע.

"אני די פגיע, בולע הרבה ומשלם בבריאות. בתקופת המשבר בהמטו־אונקולוגית בכיתי לא לילה אחד ולא שניים. אני אדם שבוכה. הדמעות זולגות בלי שאני רוצה. נשארתי עם ילדים מחוברים לאינפוזיות, בלי רופאים ועם פחד שיבולע להם. ביקשתי מחברים בשיבא שיבואו להציל את הילדים, לא אותי. וכשהרופאים באו לתת את הטיפול, הם לא באו בשבילי, הם נענו לקריאה להציל את הילדים. זו היתה מדליה בשבילי שחינכתי אותם להציל חיי אדם. הופעלו עליהם לחצים, אבל הם באו. הדסה לא עשתה לי טוב בריאותית, עברתי אחריה אירוע מוחי. השחרור מהתפקיד החזיר אותי לחיים."

למה אתה מצליח להרגיז כל כך?

"עברתי בחיי 17 שרי בריאות ומנכ"לים במספר דומה, ושרי אוצר. רבים מהם חבריי עד היום, והיו כמה שהדעות שלהם הפריעו לי ואמרתי להם את זה. אני אומר את מה שאני חושב, ואני גם אומר כשאני נכשל. 'נכשלתי' שגורה בפי יותר מ'הצלחתי'."

אבל בררן לא נהיית. הלכת עם החברה של רוצח לוכד הנחשים, ואתה מפרסם בקמפיין טלוויזיוני חברת קנביס שעדיין אין לה מוצר.

"יש לא מעט הצעות שדחיתי. אבל פה מדובר באתגר של פיתוח תרופה על בסיס מולקולה שמורידה דלקת בצורה מדהימה בחיות. דבר כזה לא צריך לחקור? אני מצפצף על הביקורת. פונים אליי על בסיס מקצועיות, לא על תקן הילד הרע."

ולהיות בחברה עם הרוצח הראל הרשטיק, שמפתח בדיקת חיידקים בנשיפה.

"זה רעיון טוב שיכול להציל חיי אדם, אז למה שלא אהיה בפנים? אחרי שנכנסתי וגיליתי את זה, זה עשה לי חררה, כי על מה שהוא עשה אין כפרה. עכשיו השאלה מה עושים? המוח

שלו ימשיך לשרת את החברה, אבל בחרנו מישהו אחר לתפקיד שלו. לא הפשרה הכי טובה בעולם, אבל פתרון."

משתלם להיות הילד הרע של מערכת הבריאות?

"זה גם כלי. העובדה שאני לא חושש להתעמת נותנת כוח, כי לא מתעמתים איתך. המדינה הזאת לא נבנתה מאנשים שמפחדים. מי שמקדם הוא לא החלש, אלא זה שמוכן לקחת סיכונים. זה מה שאני, לא סתם 'ילד רע'."

לא מפריע לך להיות שנוי במחלוקת?

"בתוכי יש ילד, אני לא בורח מהסיפור הזה. הייתי ילד פלא כשהייתי קטן, אבל הפלא הלך. מה שנשאר עד היום בכל זאת זה הילד עם הזיק בעיניים, ואני משתמש בזה. כן, כיף לי שאוהבים ומחבקים אותי, אני איש חיבוקי. הייתי רוצה להיות מהמקובלים ולא מהשנויים במחלוקת, אבל החיים לקחו אותי אחרת. הכישלונות עיצבו אותי."

אילו היית קרדיולוג היית מת משעמום.

"שנאתי לרשום מרשמים. אהבתי טיפול נמרץ, צנתורים, אקשן. והגעתי למסקנה שבניהול אפשר להציל יותר אנשים."

חלמת על רפואה. מתי הבנת שהייעוד הוא ניהול?

"מזלי הרע הביא אותי למכון הלב בשיבא. רציתי להיות מנהל המכון, אבל כולם מעליי היו טובים ממני. לא יכולתי לפרוץ את התקרה הזאת. אחרים הבינו את המצב והלכו למקומות אחרים, אבל אני רציתי רק שיבא, ולא הצלחתי לטפס. גם עם האופי שלי זה לא היה קל, לא הייתי הנחמדצ'יק. אז החלטתי ללכת ללמוד מנהל עסקים, וכשלמדתי את רזי הניהול אמרתי: אולי אפשר לא להציל אחד אלא רבים? ומשם התגלגלתי לניהול שיבא. במבט לאחור, הניהול מתאים לי יותר."

אתה מסתכל לאחור?

"אני לא באסכולה של מסתכלים אחורה בזעם. כל עוד חיים, מסתכלים קדימה. במצבה בסוף יש רק שורה אחת: 'האב המסור', עוד משהו, ונגמר. לי עדיין יש משימות בלתי אפשריות, שבכולן אני רוצה להצליח בזמן שחברים שלי עושים סאפ."

אתה עדיין מטיס כתחביב?

"בוודאי. גם הטיס היה 'אנפנישד ביזנס'."