

D.Ex Factor

כמה הקפות עשיתי סביב השמש עד עכשיו?

43

מי נהנים ממני מחוץ לעבודה?

בעלי רועי, אח בבריאות הנפש, אימרי, בן 4, דפנה, בת 8 ואילה בת 10

מאיפה אני מגיעה לעבודה?

מודיעין

שנתחיל מסקירה קצרה על הקריירה שלך?

עם סיום הלימודים לתואר ראשון במנהל עסקים באוניברסיטת בן גוריון בבאר שבע, התחלתי לעבוד במשרד ראש הממשלה, בוועדות הזכאות למפוני גוש קטיף.

היה לי ברור שאני רוצה לחזור אל ספסל הלימודים, בעיקר כי הרגשתי שהתואר הראשון נתן לי בסיס טוב מאוד, אבל במקביל שהוא היה כללי. בשלב הזה עוד לא ידעתי לאן אני מכוונת ומה אני רוצה לעשות כשאהיה גדולה.

בשלב מסוים חברה טובה שלחה לי את התוכניה של המסלול לתואר שני בבר אילן במדעי המדינה ומדיניות ציבורית, עם התמחות בביקורת פנים. אני מודה שלא הכרתי את התחום ולא ידעתי מה זה מבקר פנים, אבל היא הצליחה לסקרן אותי. אחרי שקראתי קצת על התפקיד, הבנתי מייד שזה בדיוק מה שחיפשתי ושזה תפור עליי כמו כפפה ליד.

ככה למעשה התחיל הרומן שלי עם המקצוע שאני עוסקת בו כבר שנים.

עם סיום התואר השני עברתי מירושלים לתל אביב, והתחלתי לעבוד במשרד קטן. אחרי כשנה וחצי עברתי ל-Deloitte שם עבדתי עשר שנים.

יום אחד ראיתי מודעה שקרצה לי מאוד, מכרז לתפקיד מבקר הפנים הראשי של קופת חולים 'מאוחדת'. למרות שבאותו הזמן בכלל לא חיפשתי להחליף מקום עבודה או תפקיד, הקריטריונים ותיאור המשרה שפורסמו סקרנו אותי מאוד, החלטתי להגיש מועמדות ולראות לאן זה יתגלגל.

הסוף כמובן ידוע, וכעבור 5 שנים אני עדיין כאן.

אני חייבת להודות שכשיו"ר הדירקטוריון התקשר אליי כדי לספר לי שנבחרתי לתפקיד, התחושה הראשונה שהייתה לי הייתה של בהלה ואי וודאות - בכלל לא ידעתי אם אני רוצה לוותר על מה שיש לי עכשיו.

היה לי מאוד מאוד טוב ב-Deloitte, הרגשתי שאני כל הזמן בתהליך של צמיחה, למידה ובאתגר מקצועי יומיומי.

למרות כל זה, קיבלתי החלטה לקחת על עצמי את האתגר, לצעוד אל עבר הלא נודע ולעזוב את המוכר והטוב.

מאז אני פה, בתפקיד מבקרת הפנים הראשית של מאוחדת, מנהלת שלושה מבקרי פנים ואת כל תחום ביקורת הפנים בקופת החולים.

"צוות בוטיק לקופה בוטיק" כמו שאנחנו אומרים.

סמדר מורלי דברת

מבקרת פנים ראשית בקופת חולים מאוחדת

” Deloitte היא סוג של

מגרש משחקים אחד גדול.

צריך רק לבוא עם רעב

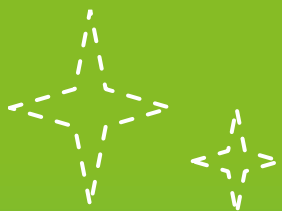
ורצון לשחק. יש לך את כל

הכלים, את כל ההון

האנושי ואת כל החכמה

והידע





”

היה לי ברור ש-Deloitte זה מקום עבודה מאוד ייחודי, ושהגעתי למקום שהכי נכון עבורי. מאוד נהנתי מהעבודה והרגשתי שאני מאתגרת כל הזמן, שאני לומדת וצומחת לא רק מהעבודה עצמה, אלא מההון האנושי שהקיף אותי. בכל דבר שעשיתי היה משהו חדש שלמדתי, שקידם אותי, ששיפר וחיידד את היכולות שלי, בין אם בכישורים המקצועיים ובין אם בכישורים הניהוליים.

“

ספרי - איך זה לעבוד בתור מבקרת הפנים הראשית ב'מאוחדת'?

תפקיד של מבקרת פנים בקופת חולים הוא תפקיד מרתק. מבקר פנים יכול לקחת את התפקיד למקומות טכניים, מינהלתיים, אבל אפשר להפליג איתו אל מחוזות מרתקים ולייצר ערך מוסף אמיתי עבור הארגון. ביקורת פנימית טובה היא נכס ארגוני למנכ"ל, ולכל המנהלים בארגון.

זה לא אומר שהתפקיד לא טומן בחיקו גם הרבה אתגרים, אבל בסופו של יום המטרה שלי היא לתת ערך לגורמים השונים בארגון, למרות שהם מבינים לעומק את התחום בו הם עוסקים הרבה יותר טוב ממני.

כמו בכל ארגון, גם פה יש פוליטיקה ארגונית, וחשוב לדעת להתנהל נכון בתוכה, במיוחד כשאני בפוזיציה של מבקר, שהיא לא תמיד עוברת לכולם בגרון... מה שמוסיף נופך נוסף של אתגר, אבל גם המון עניין מבחינתי.

כמבקרת ראשית זה לא מספיק להיות מקצוענית ומומחית, צריך גם להיות מאוד רגישה לאנשים, לחשוב מה מניע אותם, לדעת מה הכפתור שאלחץ עליו שיקדם את המהלך, ולעומת זאת, מה הכפתור שיכול לפוצץ את הכל. צריך לדעת להכיר את הרגישויות הארגוניות, ולייצר קשרים פורמאליים ולא פורמאליים. לפעמים זה מרגיש כמו פאזל שצריך לפצח לאט לאט ועם המון רגישות, גמישות מחשבתית ואינטליגנציה רגשית.

ואם אתייחס רגע לארגון עצמו, זו בהחלט גאוה עבורי לעבוד בארגון רפואי שהייתה לו תרומה משמעותית בשתי מערכות לא פשוטות איתם התמודדה המדינה בשנים האחרונות: הקורונה והמלחמה הנוכחית.

בוטיק אנחנו אוהבים. אבל רגע - בואי נחזור אחורה לתקופה שלך ב-Deloitte. ספרי קצת מי, מה וכמה.

התחלתי לעבוד בשנת 2008 כמבקרת פנימית בחטיבת ניהול סיכונים, תחת ניהולו של דן הלפרן. אחרי חודשיים בלבד בתפקיד, הציעו לי לטוס להודו, כדי לעשות ביקורת על תהליכי רכש של אחת החברות הגלובאליות שעבדנו איתן. היססתי, אני מודה, היה נראה לי מוקדם מידי כדי לקחת על עצמי כזו אחריות. לקח לי קצת זמן אבל בסוף הבנתי שיש כאן הזדמנות גדולה שחבל לפספס אותה, להתנסות במשהו שלא עשיתי עד אותו היום - וכמובן שלקחתי על עצמי את האתגר.

עם כזו התחלה בתפקיד, היה לי ברור ש-Deloitte זה מקום עבודה מאוד ייחודי, ושהגעתי למקום שהכי נכון עבורי. עם הזמן התקדמתי ועליתי בדרגות, ותוך זמן קצר כבר ניהלתי צוות והחזקתי את הפעילות של הצוות שלי בתל אביב.

ככל שעבר הזמן, כך לקחתי על עצמי גם פרויקטים נוספים בעולם ניהול הסיכונים ובפרויקטים בייעוץ ובאנליטיקס, והבאתי את סל הכלים שרכשתי במהלך השנים גם לפרויקטים האלה.

מאוד נהנתי מהעבודה והרגשתי שאני מאתגרת כל הזמן, שאני לומדת וצומחת לא רק מהעבודה עצמה, אלא מההון האנושי שהקיף אותי. בכל דבר שעשיתי היה משהו חדש שלמדתי, שקידם אותי, ששיפר וחיידד את היכולות שלי, בין אם בכישורים המקצועיים ובין אם בכישורים הניהוליים. אי אפשר להתעלם כמובן גם מההיבט החברתי, שהיה לו חלק מאוד משמעותי מההנאה מהתפקיד, וחברים רבים שרכשתי במהלך השנים ב-Deloitte ממשיכים ללוות אותי עד היום.

”

ערך נוסף שהולך איתי לכל מקום הוא הרצון להשאיר חותם, להוביל שינוי

משמעותי - **Make an Impact that matters**

מבחינתי אין טעם לעשות משהו רק בשביל להגיד שעשית אותו, ואני תמיד מנסה לחשוב מה הערך המוסף שאני מביאה לתוך הסיפור.

“

יש לך את כל הכלים, את ההון האנושי ואת כל החכמה והידע, ועכשיו הכדור במגרש שלך ואת יכולה לעשות הכל, זה רק עניין של איך מסדרים בצורה הנכונה ביותר את כל החלקים. ערך נוסף שהולך איתי לכל מקום הוא הרצון להשאיר חותם, להוביל שינוי משמעותי - **Make an Impact that matters**. מבחינתי אין טעם לעשות משהו רק בשביל להגיד שעשית אותו, ואני תמיד מנסה לחשוב מה הערך המוסף שאני מביאה לתוך הסיפור.

טיפ הזהב שלך?

יש לי שני טיפים. הראשון, לבחור את המלחמות שלנו, גם בעבודה וגם בחיים הפרטיים. השני הוא לא לתת לפחד או לחשש לנהל אותנו בהתמודדויות היומיומיות שלנו. אני תמיד משתדלת לספור עד 10 לפני שאני אומרת "לא" למשהו. בזמן שאני סופרת אני מנסה לחשוב עם עצמי מאיפה ה"לא" מגיע, ואז למקד את עצמי בלחשוב על למה או איך "כן", ולא למה "לא".

החלטתי לאמץ את שיטת העבודה הזו, ובמקום להסתפק בכתובת דו"ח ושיגורו אל השטח להתמודדות שלהם איתו לבד, אני פועלת בנישה שהיא יותר מעורבת, שלטעמי מייצרת הרבה יותר ערך אמיתי עבור הארגון.

מבחינתי ישיבת המנהלים באותו היום הייתה ציון דרך מאוד משמעותי וסללה את הגישה שלי לתפקיד מאותו היום ואילך.

בואי נחזור רגע לתקופה ב-Deloitte, מה הערך הכי משמעותי שלקחת?

חד משמעית שהכל אפשרי!

בתקופה שלי ב- Deloitte נתקלתי לא פעם בבקשות מלקוחות שנשמעו לי ברגע הראשון כמו בקשות לא ריאליות. בהתחלה נבהלתי, והייתי ניגשת למנהלים שלי ואומרת להם שאין לי מושג איך אפשר לעשות את זה, שאין לנו את הכלים, הידע או היכולת. עם הזמן למדתי שהכל אפשרי, ותמיד הצלחנו לתפור ללקוח את החבילה המדויקת ביותר לצרכים שלו, ולשמחתי גם התוצאה הייתה לרוב מאוד מוצלחת. Deloitte היא סוג של מגרש משחקים אחד גדול, צריך רק לבוא עם רעב ורצון לשחק.

נשמע תפקיד עתיר אתגרים. ספרי על אתגר מרכזי שפיצחת ב'מאוחדת'.

במהלך עבודת הביקורת שלנו על פרויקט מאוד מורכב, כשאנחנו מתנהלים בסביבה של דיס-אינפורמציה ובלי נתונים, אחרי עבודת חקר יסודית הצלחנו לאתר בעיה שורשית מהותית בתהליך. הבעיה הייתה שאף אחד מהמנהלים לא היה מוכן לקחת עליה אחריות. הפתרון שלי היה להושיב את כל המנהלים יחד ולא לצאת מהחדר עד שהצלחנו יחד להגיע לשורש הבעיה ולבנות את הפתרון הנכון ביותר עבורה. עד אותה פגישה זה נושא שכל המנהלים התחמקו מלקבל החלטות לגביו, וזו הייתה הפעם הראשונה שמבקר בקופה הוביל מהלך שכזה. לא רק שהפגישה הזו הובילה לפתרון לבעיה שאני הצפתי, אלא שסיעור המוחות הזה, גם הציף סוגיות נוספות שדרשו מענה של אותה קבוצת מנהלים. מהפגישה הזו ההנהלה יצאה עם Action items מוגדרים שהוצגו גם לדיריקטוריון, שכללו פתרונות לכל האתגרים שמופו.

D.Ex Factor →

ושביום שאחרי, הכל פה יהיה אחרת. שנוכל לחלום חלומות, בלי שתתלווה לזה תחושת אי וודאות, כי אולי במציאות הזו, החלום, לא משנה מה הוא, בכלל לא ריאלי עבורנו להגשמה...



מהי הצלחה בעיניך?

אני אענה על השאלה הזו בשני היבטים משמעותיים עבורי, עבודה ומשפחה.

בעבודה, כשאני מצליחה לשנות תודעה ואת סדר היום הארגוני כך שאני מובילה שינוי של ממש שמשפיע באופן ישיר על הארגון.

בבית, אני רואה את הילדים שלי גדלים והופכים להיות עצמאיים, טובים, ישרים, נבונים, שאפתניים, יצירתיים-זו הצלחה מבחינתי.

בסופו של יום הם ההגשמה הכי גדולה שלי. לא שאני אובייקטיבית, אבל וואלה, יצא לנו טוב.

ומה לגבי המלצת צפייה / האזנה לקוראים שלנו?

אני מודה שהספרים שמונחים ליד המיטה שלי כרגע הם כולם ספרי הורות כאלה ואחרים. אז בהקשר הזה אני ממליצה בחום על הספר "אמא מאמנת" ועל סדרת הספרים של עינת נתן. בנוסף נחשפתי בשנה האחרונה למוזיקאי והמפיק "קותימאן", שיוצר מוזיקה המשלבת בין מגוון סגנונות מוזיקאליים למוזיקה אלקטרונית. על פניו הכי לא אני, אבל בעלי לקח אותי להופעה שלו, ונשבת. הבחור גאון.

מה החלום שלך?

אם היית שואלת אותי לפני ארבעה חודשים, הייתי עונה לך החלום שלי הוא בשלב מסוים לקחת פסק זמן מהחיים, לנסוע עם המשפחה לשנה בחו"ל, ולעבוד תוך כדי בתפקיד שיאפשר לי לעבוד מכל מקום.

היום, החלום שלי הוא שהחטופים יחזרו, שאני אוכל לחזור לנשום בלי תחושת מועקה, שתחזור תחושת הבטחון והאמון.

”

מבקר פנים יכול לקחת את התפקיד למקומות טכניים, מינהלתיים, אבל אפשר להפליג איתו אל מחוזות מרתקים ולייצר ערך מוסף אמיתי עבור הארגון. ביקורת פנימית טובה היא נכס ארגוני למנכ"ל, ולכל המנהלים בארגון.

“