

1. עבודה זו עוסקת בסניף אילת של מגן דוד אדום. זהו ארגון ללא מטרת רווח המוגדר כ-"ארגון ההצלה הלאומי של מדינת ישראל לשירותי רפואה דחופה טרום אשפוזית ולשירותי הדם"¹. הארגון מתבסס על כח אדם שכיר ומתנדבים. המבנה הוא חטיבתי: ישנו מטה ארצי וחלוקה ל-11 מרחבים גיאוגרפיים כאשר סניף אילת הוא הסניף הדרומי ביותר במדינה. הוא נותן מענה לכ-700,000 אלף תושבים הגרים באילת וביישובי הערבה, בנוסף לכ-100,000 תיירים המגיעים לאזור. הסניף מפעיל אמבולנסים וניידות לטיפול נמרץ, מכשיר צוותי מד"א לתפקידיהם ומנהל מערך התרמות דם. מלבד הפעילות השוטפת של התחנה ומענה למקרי חירום, תחנת מד"א עוסקת גם בהדרכות עזרה ראשונה ברמות שונות ולגופים שונים, וכן נמצאת בכוננות באירועים מיוחדים באילת כגון: פסטיבל הג'אז, התימניאדה ועוד. בתחומי ההדרכות והקורסים מאגר הלקוחות מגוון וכולל אנשים פרטיים, מוסדות ציבור וארגונים עסקיים. תפקיד חשוב נוסף של הארגון הוא בשעת חרום ומלחמה, ומתן מענה לאירועים רבי נפגעים².

הסניף מונה 20 עובדים: 15 פרמדיקים ו-5 נהגים/חובשים, בנוסף לכ-100 מתנדבים. המתנדבים מתחלקים לשתי קבוצות: 50 נהגי אמבולנס ועוד כ-50 מתנדבי נוער. מגישי עזרה ראשונה בהכשרתם שמהווים חלק מצוות האמבולנס. בכל משמרת (המונה 8 שעות) ישנו אמבולנס טיפול נמרץ ואמבולנס רגיל. בנוסף ישנם 5 כוננים נהגים הנמצאים עם אמבולנס בביתם (כלומר בסך הכל הסניף מפעיל 7 אמבולנסים).

מבחינת תחרות, ארגון איחוד והצלה מציע שירותים דומים ונלחם עם מד"א על התודעה הציבורית והזיהוי המידי עם עזרה רפואית. להבדיל ממד"א, איחוד הצלה מתבסס רק על מתנדבים. כמו כן איחוד הצלה לא מפעיל אמבולנסים ולכן לא מתחרה עם מד"א על סיפוק כיסוי רפואי לאירועים. בתחום זה ישנה תחרות מסוימת עם חברות פרטיות קטנות אך התחרות שולית.

2. שיין מפרק את התרבות הארגונית לשלושה רבדים: הנחות יסוד, ערכים וסממני תרבות גלויים. סממני התרבות הגלויים הבולטים ביותר הם ההופעה ונוכחות בשטח. אנשי מד"א מזוהים באופן מיידי עם הארגון: החל מהמדים, דרך דרגות הכתף ועד הנוכחות הפיזית במרחב בדרך כלל עם אמבולנס או כלים מקצועיים. בנוסף, בדרך כלל העבודה היא בצוות של לפחות שניים, ושהצוות מגיע למקום אירוע נוצר בעקבות זה רושם לא מבוטל. הנוכחות, הלבוש והשימוש הייחודי באמבולנסים משמשים כסמלים המהווים מרכיב גדול מהתרבות. ישנן גם אפליקציות ייעודיות שבשימוש מד"א שאף פותחו בלעדית עבור הארגון.

סממנים גלויים חשובים נוספים הם שפה ומיתוסים. בשיחות בין העובדים ניכר השימוש בסיפורים מהעבר שנתפסים כמשמעותיים, מעיין "מורשת קרב": מקרים מצחיקים או "הזויים" לצד מקרים קשים. השיתוף והחזרה לאותם סיפורים משמשים לשתי מטרות: גיבוש העובדים באמצעות חוויות משותפות ויצירת מסגרת תמיכה. מסגרת התמיכה חשובה מאד בהקשר של התרבות שנוצרה בסניף. בשני הראיונות שהתקיימו עם עובדים עלתה ההשתתפות באירועים קשים (כאלו הכוללים מוות, פציעות או אלימות) כחלק בלתי נפרד מהעבודה. עם זאת, לא עלה מהראיונות שהארגון מציע תמיכה מספקת להתמודדות עם מצבי קיצון אלו, לכן היכולת של עובדים לשתף עובדים האחרים וההרגשה ש"הם מבינים אותי"³ היא משמעותית. התוצאה היא תרבות של "אנחנו" ו"משפחה".

¹ על פי אתר הבית של מגן דוד אדום, <https://www.mdais.org/about>, אוחר ב-29.12.2019.

² ראו למשל: <https://www.ynet.co.il/articles/1,7340,L-3294525,00.html>

³ ציטוט זה, כמו הציטוטים הבאים בעבודה זו מובאים מתוך ראיונות שבוצעו עם עובדים. הראיונות מופיעים בנספח של עבודה זו.

3. המודל של שיין מפרק את התרבות הארגונית לסממנים גלויים, ערכים סמי-גלויים והנחות היסוד שהן תשתית בסיסית של ערכים שקיימת גם ללא צורך בלדבר עליהם במפורש. הנחת היסוד שזוהתה בארגון היא שמד"א הוא ארגון ההצלה הלאומי של ישראל. המשמעות היא שעובדי מד"א הם חלק מכוחות הבטחון בישראל, ושהעבודה בארגון לא יכולה להישפט על ידי מדדים מוחשיים בלבד, אלא צריכה להימדד גם באמצעות החשיבות בעשיית עבודה עם משמעות, שליחות של ממש, סיפוק שירות חיוני לאזרחים ולמדינה ושותפות במערך החירום וההצלה של מדינת ישראל.

הנחת יסוד זו מופנית גם כלפי פנים לעובדים, וגם כלפי חוץ. מתוך כך, הערכים שהארגון אימץ הם תחושת שליחות, החובה והזכות לתת שירות רפואי מידי ומקצועי לכל מי שזקוק לו, והאמונה הגדולה במהות הארגון. אלו ערכים נעלים שברובד הגלוי והסמוי שלהם מתחברים לשאיפות של העובדים להשתייך למשהו גדול מהם ולהיות חלק מארגון בעל משמעות לאומית ואף אוניברסלית (הצלת חיים). ניתן לזהות פער מסוים בין הערכים המוצהרים לאופן בו הם המפורשים על ידי העובדים. הפער בא לידי ביטוי באופן בו מתפרש הערך של מקצועיות לא מתפשרת. ברמה המוצהרת ערך זה נובע מתחושת האחריות כארגון לאומי ומעצם תחום העיסוק של הארגון- רפואה והצלת חיים. הטענה היא שבשנים האחרונות מקצועיות הפכה לערך בפני עצמו. הנוכחות של 'איחוד הצלה' במרחב הציבורי משפיעה על האופן בו הארגון תופס את עצמו ומאתגרת את התפיסה על פיה מד"א הוא ארגון ההצלה היחידי בישראל. למרות ש'איחוד הצלה' הוא לא מתחרה במובן הקלאסי של מגן דוד אדום- לא מבחינת פעילות הליבה ('איחוד הצלה' אין אמבולנסים והתשתית שמד"א מציע) ולא מבחינת תחרות על עובדים ('איחוד הצלה' פועל אך ורק באמצעות מתנדבים)- התחרות בין הארגונים על התודעה וההכרה דוחפת את מד"א לאימוץ סטנדרטים של מקצועיות ושירותיות כערך מוביל בפני עצמו. שינוי תפיסתי זה מחלחל אל העובדים ברובד המתפרש. נראה שחלק מהעובדים מאמצים יותר את תפיסת המקצועיות כערך ולא כנלווה לתחושת השליחות. זה מתבטא בתפיסת עובדים אלו את מד"א כ'בית ספר הכי טוב בעולם לרפואה'.

4. מודל הערכים המתחרים (Quinn & Rohrbaugh, 1983) מציע ניתוח של התרבות הארגונית על פי שני מימדים: מיקוד ארגוני (פנימה או החוצה) ומבנה הארגון (יציבות מול גמישות). בניתוח של סניף מד"א אילת נראה שהמיקוד של הארגון הוא באופן בולט כלפי חוץ וכלפי יציבות- תרבות של ניהול רצינולי. הזיהוי של מד"א בקטגוריה זו הוא מפתיע- בקטגוריה זו נמצאים בדרך כלל ארגונים עסקיים הנאבקים בסביבה תחרותית ונאלצים להתייעל על מנת לשרוד. על פניו ניתן לראות את הארגון כנוטה לגמישות- הארגון מאמץ שינויים, ישנו רצון אמיתי לשפר תהליכים, להוסיף ידע, ללמוד ולהשתפר. עם זאת, העובדה שמד"א מתנהל ללא מתחרים אמיתיים מנטרלת את הסיכון שבהתנהלות שכזו. היציבות של הארגון לא נמצאת בסיכון והחדשנות שהארגון מפגין היא למען שמירת המצב הקיים. פוויץ (2014) סוקר בעזרת מודל הערכים המתחרים ארגון אחר הנאלץ לבחור בין תרבות שמתמקדת במהות חברתית לבין תרבות היררכית- הקיבוץ. פוויץ מראה כיצד קיבוצים שונים מאזנים באופן שונה בין שני הערכים הסותרים לכאורה. המסקנה העיקרית שהוא מציע היא שאופן בו התהליך מתבצע חייב להיעשות באופן הדרגתי ותוך כדי התחשבות בזהות ואופי של החברים בקיבוץ המסויים.

הנטייה של מד"א ליציבות נובעת מהתחום בו הוא עוסק- הצלת חיים וטיפול רפואי- שמצריכים הצבת השירות והלקוח במרכז ללא תמריץ עסקי. כחלק מהתפיסה של הארגון כנותן שירות שהוא מצד אחד בסיסי ומצד שני לאומי, הארגון מאד מכוון לשיפור ולייעול- כיצד לשפר