

# ב'גלבו'ע' שואפים גבוה

החזון של 'גלבו'ע' הוא להיות היחידה המובילה בתחום החזקת אסירים בטחוניים בשירות בתי הסוהר ■ לשם הגשמת החזון נוסחו מטרות ויעדים כמו העצמת מפקדים בכירים וזוטרים, פיתוח מנהיגות ערכית ומקצועית למפקדים, הטמעת הזהות הארגונית וגיבוש היחידה וכן עריכת תרגולות שבועיות, המעודדות תחרותיות ומוטיבציה בקרב הסוהרים ■ התוצאות החיוביות מדברות בעד עצמן

מאת: נעמה תלם



90% מאנשי הסגל מגדירים את היחידה כ'בין הטובות ביותר בארגון'

באוגוסט האחרון, בשעות הערב, תקף אסיר איש סגל בכלא 'גלבו'ע'. האסיר ניסה להוציא סכין ולדקור את הסוהר. כוח מהכלא השתלט על האסיר במהירות, אזק אותו, ריתק אותו והוציאו מהאגף. אלא שאז החלה השתוללות של האסירים בתוך האגף. הם החלו להתפרע ולהבעיר מזרנים.

ב'גלבו'ע' מיהרו לעשות הערכת מצב. אנשי סגל הוזעקו לחזור מביתם לכלא, והשמועה על האירוע פשטה במהירות. במקום עשרה אנשים שהוזעקו - הגיעו 30, בהתנדבות. הכוח פרץ פנימה לתוך האגף, ובפעולה נקודתית הוצאו ממנו האסירים שהובילו את ההתפרעות והועברו מיד לאגף אחר. האירוע הסתיים.

במהלך האירוע נפגעו שני סוהרים. כל אחד מהם שבר יד. סוהרת נוספת, חיילת בשירות חובה, הותקפה. סג"ד דקר אילת, מפקד בית הסוהר, לקה בועזוע מוח קל. בכל זאת, כל הארבעה סרבו להתפנות לבית החולים ורק אחרי שהסתיים האירוע והרוחות נרגעו, הסכימו לנסוע ולקבל טיפול. מיד אחרי שטופלו ולמרות הפציעות והשעה המאוחרת, מיהרו כולם לחזור ליחידה.

האירוע הזה, אומרים בכלא 'גלבו'ע', הוא רק סמלי. הוא נקשר למושגים של גאווה יחידה ותחושת שייכות, המאפיינים את ההתנהלות של אנשי שב"ס בכלא. לא סתם, אומרים שם, מיהרו הסוהרים לחזור ליחידה. מאז תחילת השנה נרשמו אפס התפטרות של אנשי סגל בכלא. סוהרי משמרת שלמה לקחו רק שלושה ימי מחלה. 90% מאנשי הסגל מגדירים את היחידה כ'בין הטובות ביותר בארגון', או, לכל הפחות, 'טובה'. הם מרגישים שהם מממשים את כישוריהם המקצועיים ביחידה וחשים מוטיבציה רבה. "הסיסמה שלנו היא 'כי אדם עומד מולך'", אומר סג"ד דקר אילת, המפקד של 'גלבו'ע'. "כשאתה עובד מול אנשים, אתה צריך להאמין בהם. אם אתה רוצה שהם ילכו אחרך, אתה חייב לחבר אותם לתהליכים ברמה הרגשית".

איך עושים זאת?

"בעיני, המפתח הוא המפקדים. שב"ס החל תהליך של העצמת מפקדים. מיזם העצמת הסוהר



מתמקד במצוינות פיקודית, שמתמקדת בסגל. אלה דברים שהורה הנציב. אנחנו גלגלנו את זה לתהליך רחב יותר וקבענו שאנחנו משקיעים גם במפקדים הוותרים, ואת התמורה אנחנו מקבלים מהסוהרים, אבל רואים אותה גם אצל האסירים. כשאני נוגע במפקד - אני 'נוגע' כולם. ניתן להבחין בשינוי לטובה בכל התחומים: ירידה ברמת האירועים השלייליים ועלייה ברמת השירות. התפיסה שלנו היא שמפקדים טובים יותר מפתחים סוהרים טובים יותר. מפקד הוא לא סתם מבצע משימה, הוא מנהיג. אני ישן יותר טוב בלילה, כשאני יודע שהמפקדים שלי טובים יותר."

### כל אחד הוא מיוחד

כלא 'גלבו' למרגלות הר גלבוע, נפתח לפני חמש שנים, בעקבות 'אינתיפאדת אל אקצה' וריבוי הפיגועים שהיו אז. הצורך ביצירת מקומות כליאה נוספים לאסירים בטחוניים באותה תקופה, הוביל להרחבת 'שאטה ב', להפרדתו מ'שאטה א' (היום כלא 'שיטה') ולמתן השם הנוכחי 'גלבו', על שם ההר הנישא מעליו. היום יש בגלבו 800 אסירים ו-200 אנשי סגל. כמעט 40% מהם סוהרי חובה, כולל בנות. בשני אגפים של הכלא שוהים אסירים בטחוניים, כל אחד מהם מרצה עונש של כמה מאסרי עולם. בנוסף יש אגף ישראלי, אגף שב"חים קשים - כאלה שהורשעו בעבירות רכוש כבדות - ואגף של אסירי הפרדה ארצית.

סג"ד דקר אילת: "אתם לא צריכים להיות מצדה או ימ"מ, אתם צריכים להיות פשוט הכלא הכי טוב שיש"

ראשון, טופל הנושא של הבנת המפקדים את אחריותם על פקודיהם, ומעבר של המפקדים מביצוע משימות להנהגה, להובלה ולבנייה של תרגולות. בשלב הבא דובר, בין היתר, על בניית כלים למימוש האחריות הפיקודית האמורה, ברמה ערכית ומקצועית. בהמשך, בשנה הבאה, ייערכו הטמעה, הפנמה ומימוש של היכולות הפיקודיות, לצד קידום מפקדים איכותיים בכלא ובארגון ככלל. "ברקע של הדברים נמצא

משמרת		מצטיינת	
קצין	קצין	קצין	קצין
6	6	6	6
5	4	1	8
1	1	6	3
5	12	5	12
40	808	1	771
1	21	5	39
5	81	1	809
5	756	10	205
5	96	1	955
5	486	10	878



אומר דקר אילת: "כלא הוא עולם גדול ואפשר לעשות בו הרבה מאד. זאת גם עבודה מאד קשה ומורכבת. כשאני שומע קצין מסביר לסוהר, למשל, למה אנחנו מקפידים על זכויות האסירים הבטחוניים, למרות פרשת גלעד שליט, והקצין אומר לו 'אנחנו מדינת חוק, אנחנו לא מחבלים ולא חמאס', אני מתמלא גאווה. זאת לא סתם עבודה, זאת התעסקות עם ערכים."

אילת עצמו, 40, עשה את ראשית דרכו בצבא ואחר כך במשטרה. שירת בצנחנים ובצוות ההקמה של יחידת 'דוברבן'. בהמשך השתחרר מצה"ל והצטרף לימ"ד תל אביב. היה לוחם בימ"ס, מפקד צוות וקצין מודיעין. משם עבר לימ"מ ולפני שש שנים הצטרף לשב"ס. הוא הגיע לארגון כדי להקים את יחידת 'מצדה', עסק בתפקיד ארבע שנים וחצי עד שעבר להיות סגן מפקד כלא 'רמון' ולפני שנה קיבל את הפיקוד על כלא 'גלבו'.

"כשהגעתי ליחידה", הוא מספר, "החברה כל הזמן אמרו לי: 'אל תשכח, אנחנו לא מצדה ולא ימ"מ, לא יחידה מיוחדת'. עניתי להם: 'אין דבר כזה. אם מתייחסים לאנשים כאל אנשים מיוחדים, אז מקבלים תוצר מיוחד. אתם לא צריכים להיות מצדה או ימ"מ, אתם צריכים להיות פשוט הכלא הכי טוב שיש'."

### הערך המוביל - מנהיגות

עם כניסתו לתפקיד הכין אילת, יחד עם סגל 'גלבו' ('אנשים נפלאים', הוא מכנה את כולם), תכנית תלת-שנתית. ראשיתה בשנה שעברה, 2008, ואחריה בעוד כשנה, ב-2010. בשלב

אחת לשבוע, בימי רביעי, עורכים בכלא תרגול שגרתי, שמופיע על לוח העבודה של הסוהרים



"קבענו את חזון היחידה, להיות המובילה בתחום החזקת האסירים הבטחוניים בשב"ס"

כל הזמן התהליך הארגוני הכללי שבא להעצים את תפקיד המפקד הבכיר והזוטר" אומר דקר. "ברור לנו שעל פיקוד הכלא חלה חובה להעצים אותם מפקדים בכירים וזוטרים. קבענו את חזון היחידה, להיות המובילה בתחום החזקת האסירים הבטחוניים בשב"ס. הוחלט שהערך המוביל אצלנו הוא מנהיגות ונקבעו מטרות ויעדים ליחידה, בהם: פיתוח מנהיגות ערכית ומקצועית למפקדים, הטמעת הזהות הארגונית, היחידתית והמשמרתית בסגל ותרגולות".

"הכוונה היא לא לוותר", הוא מסביר. "בהתחלה, היו מצלצלים אלי בלילה ושואלים אותי: 'שני אסירים מחאו כפיים, מה לעשות'. הייתי עונה: 'כשתחליטו, תגידו לי'. הם מבינים שמותר להם לקבל החלטות. יתרה מזאת, הם צריכים לקבל החלטות. התפקיד שלי הוא לגבות אותם, לא לחפות עליהם. מרווח הטעויות הוא קטן, הסובלנות לטעויות היא קטנה, אבל מטעויות לומדים הכי טוב".

### לרוץ, לטפס, לסחוב

השנה עוסקים ב'גלבוץ', במסגרת התכנית למימוש חזון היחידה, בחניכה של המפקדים את פקודיהם. תהליך החניכה מתחיל ממפקד הכלא, דקר, ומגיע עד אחרון הסוהרים. סוהרים חדשים נכנסים למיזם 'אח גדול', במסגרתו הם מקבלים ליווי והנחיה מסוהרים ותיקים. יש גם סדנאות חניכה שמעבירים המפקדים עצמם, החל מסדנאות אסטרטגיות ועד 'סדנת בישול בליווי ריצת ניווט'. נוסף לכך, שמים דגש על ה'מקצוע' של המפקדים והסוהרים. המשמרת חולקה בשגרה מחדש לשלושה צוותים מקצועיים, אורגניים, בהתאם למודל החירום. בכל הרמות, גם בתוך הצוותים, נעשית חניכה שקובעת אילו סוהרים ישתלבו

שהונהגה בכלא. "אין שום סיבה להתקלות", פוסק דקר. "סוהר יכול לדעת חודשים מראש אם יעשה משמרת - חג או לא. יש רף מסודר וזה חלק ממנו. כמו כן, פיתוח המפקדים הוא צורך בסיסי בעבודת מפקד בבית סוהר. זהו צורך השעה, לא רק ערך. כדי ליצור תחרות בין אנשי הסגל ולעודד מוטיבציה, בנינו מבחנים - מבחן רמה, בוחן סוהר, בוחן צוות, תרגיל משמרת. כולם נוגעים במקצוע באופן תיאורטי ומעשי וכוללים משימות של ירי, הפעלת גז, לרוץ 100-200 מטר עם אפוד, לעלות על סולם, לסחוב אלונקה. משימה כזו אני עושה וכל הסוהרים עושים. כדי לחולל שינוי, צריך להראות לאנשים שינוי במעלה הראשונה". יש לציין כי תוצאות המבחנים מפורסמות ברבים והזוכים במקומות הראשונים אף מקבלים גביעים.

### תרגולת שבועית

'מה שלא נכנס דרך הראש, נכנס דרך הרגליים', כך נוהגים לומר ב'גלבוץ'. אחת לשבוע, בימי רביעי, עורכים בכלא תרגול שגרתי, שמופיע על לוח העבודה של הסוהרים. יחד עם זאת, הם לא מתכוננים אליו ולא יודעים מה יכלול. ייתכן שיתרגלו הפרות סדר, אירועי בריחה, תקיפה, שריפה, צורך לפנות אגף ועוד. התרחיש משתנה כל פעם מחדש, כשהסוהרים צריכים לתת לו מענה יעיל ומהיר. כך למשל, באחת הפעמים היה על

בהם והיכן. במקביל נעשה מדרוג של האגפים. גם תכנית העבודה, חודשים קדימה, נקבעת ומפורסמת מראש. הכל, אומר דקר, כחלק מהרוח המקצועית



נוצרה גאוות יחידה חזקה והאנשים גאים במה שהם עושים



אנחנו דואגים לבריאות הסוהר. בנינו מכון כושר בו מבצעים אימוני גוף.

מפקד המשמרת לפנות אגף של אסירים בטחוניים. ניתנו לו חצי שעה לתכנון המבצע ועוד חצי שעה לביצוע.

במקרה אחר, היה על המפקד להיות מוכן לקליטה של אוטובוס עם יותר מ-100 אסירים חדשים, שצריך להכין להם מקום בכלא. בכל זמן התרגיל עמד דקר עם מגאפון וצרח לסמל באוזן. "שיתרגל לעבוד בלחץ", הוא מסביר. כל התרגילים נעשים אחרי משמרת של 48 שעות, כשהסוהרים כבר עייפים. כשהם שואלים את דקר 'למה', הוא מיד אומר להם ש'זה בכוונה. אם היתה משמרת של 96 שעות, הייתי יותר מרוצה'. "אפשר היה לחשוב שאם 'קורעים' אותם ב'גלבווע', אומר דקר, "אז הם ירצו ללכת. ההפך קורה. מכיוון שהגיבוש היחידתי הולך וגובר, אף אחד לא רוצה לעזוב. נוצרה גאות-יחידה חזקה והאנשים גאים מאוד במה שהם עושים".

רב כלאי דניאל חן, קצין מש"א ביחידה, מחזק את דבריו של דקר: "אם האווירה לא היתה טובה, מיד היו נרשמות עשרות בקשות העברה. זה ממש לא המצב. למשל, עכשיו היינו צריכים, בגלל אילוצי, להעביר חמישה סוהרים מהיחידה ואף אחד לא רצה לעזוב. אנשים רוצים להוכיח את עצמם, להתקדם". דקר: "בהתחלה התעוררה בעיה שהוותיקים היו פחות שבעי-רצון. היום, גם זה נפתר. הסברנו להם 'אתם המודל שלנו, כמו הסרג'נטים בצבא האמריקני'. נתנו להם אחריות, חיברנו אותם להתליך".

### כולם נכנסים עם חיוך

בכלא 'גלבווע' מטפלים גם בנושא השירות, כלפי עורכי הדין אך גם למבקרים. כך, נערך סקר בקרב עורכי דין והמבקרים, והתנאים בשטח שוננו בהתאם למשוב שהתקבל. טענותיהם של עורכי הדין בכל הנוגע לזמן ההמתנה, טופלו. כאשר מבקרים התלוננו על לשלשת יונים שנחתה על ראשיהם - התקינו רשת נגד יונים. כמו כן, הוסיפו מתקן מים קרים לשתיה ולעורכי הדין בנו שולחנות. "אם בסקר שביעות רצון של לפני שנה קיבלנו ציון 3", אומר דקר, "השנה כבר קיבלנו 4.8, בסולם של 1 עד 5".

שיפור התנאים אינו רק לבאים מן החוץ אלא גם לאנשי הסגל. כך למשל נערך סקר מזון, בו נשאלו הסוהרים מה הם מעדיפים לאכול. התשובות כללו שניצל, קבב, לחם פרוס או קל. הסוהרים יכלו לבחור גם בין ביצה מקושקשת לחביתה. "יש משמעות מאד גדולה לאקלים שבו אנשים עובדים", אומר דקר. "אנחנו החתמנו את כל הסגל על 'אמנת מטה'. חייבנו אותם להתמקד בשיפור השירות. הגדרנו את מטרות המטה והמטרות של כל מחלקה. היה לנו חשוב להתעקש על ה'חוק' ש'כולם עד שעה שמונה בבוקר נכנסים עם חיוך'. זה נושא שאני מקפיד לאכוף..."

אילו עוד שינויים נעשו?

"יש דברים טכניים אבל משמעותיים, הנוגעים בסופו של דבר במשאב האנושי, הסגל. למשל, האוטובוס המסיע את העובדים מגיע עד לכניסה

לכלא, כדי שיהיה להם יותר קל. או שיש 'תחרות המשמרת המצטיינת', והמשמרת הזוכה מקבלת יום כף. סוהר שקודם בתפקיד - מיד תולים שלט ומפרסמים את שמו. הכל שקוף, הכל מתפרסם.

## חברים קטנים

לאחרונה החלו ב'גלבווע' במיזם 'חבר קטן'. זקיפי המגדלים מתקשים לשמור על ערנות מוחלטת משך כל שעות המשמרת. השעות הארוכות, השגרה והשעמום, כל אלה עושים את שלהם גם אצל הזקיף האחראי ביותר. בעקבות זאת הוחלט על 'פיילוט', במסגרתו יוצבו יחד עם זקיפים שהוסמכו לעניין, כלבים. "הרעיון הוא לשמור על הערנות, כי השגרה הורגת", אומר דקר. הכלבים שנבחרו הם כלבים קטנים יחסית, שמתחברים בקלות אך נוטים לנבוח. צופים שהכלבים יחוש שהמגדל הוא הטריטוריה שלהם וירגישו צורך להגן עליו ועל הסוהר שעמם.

אנשים רואים שמי שטוב ומתאמץ - מתקדם. כל סוהר מקבל ביקור-בית כדבר שבשגרה, כדי שהמפקד יכיר אותו. אחרי כל אירוע בכלא נערך תחקיר, לטוב ולרע. בדיון מעלים התלבטויות, חוקרים את המקרה לעומק ולוקחים אחריות על מה שהתרחש.

"נוסף לכך, אנחנו דואגים לבריאות הסוהר. בנינו מכון כושר בו מבצעים אימוני גוף, התפריט שונה לאוכל בריא, שיפצנו את מעון הסגל ואפילו פתחנו קבוצה של שומרי משקל. יש אצלנו סוהרים שהצליחו להוריד כבר 15 קילוגרמים ממשקלם!" אחד המיזמים שעוסקים בו היום ב'גלבווע' ושהגיע דווקא מהסוהרים, הוא של 'בית סוהר ירוק'. כאשר מדובר בכלא עם אסירים בטחוניים, לא פשוט לעסוק במודעות סביבתית. "היום

האסירים כבר מבינים שזה חשוב", אומר דקר. "עד כדי כך, שכשאחד האסירים בזבז מים, האסירים האחרים דרשו לשפוט אותו. אנחנו ממחזרים את מי המזגנים, את הנייר, ומנסים לפתח חממה אורגנית".

פתחתם משחקייה לילדי האסירים הבטחוניים. אין בכך בעייתיות?

"זה דבר שמייצר שקט. המשחקייה היא לילדים של האסירים, לא להם עצמם. ברגע שהם יודעים שאני משקיע בהם, הם מבינים שאני בן אדם. עובדה שכאשר הנציב החליט להעלות את האסירים הבטחוניים על מדים כתומים, 'גלבווע' היה המקום היחיד שהחידוש עבר בלי אירועים. האסירים יודעים שאם אני אחליט להיכנס בהם, זה יהיה קשה".

### שאיפה ומצוינות

נכון להיום, תמונת המצב הנוכחית ב'גלבווע' מבשרת טובות. הסוהרים מציגים, מאז השנה שעברה, שיפור ברמה המקצועית, גם סוהרים עם ותק של עשר שנים ויותר. הצבת סמלים כמפקדי צוותים שיפדה את יכולת הפיקוד שלהם ואת תפיסת הפיקוד כהנהגה. החלוקה לצוותים גם העלתה את הרמה המקצועית. בהתאם, גם התחרות, שהעלתה את השאיפה למצוינות. כל צורת העבודה הנוכחית בכלא - העברת שרשרת הפיקוד, חניכה, עבודה צוותית גלויה וחשופה והרבה מאד תרגול - הובילה לכך שהסוהרים מבטאים את רצונם להתקדם ולהוכיח את עצמם, מקצועית ופיקודית. הרבה מאד סוהרים חדשים מופנים ליחידה כדי שהיא תשמש להם מקום העבודה הראשון, בו ילמדו ויעברו חניכה. "אני אשמח אם יתחילו ללמוד את המקצוע אצלנו", אומר דקר. "כל התהליך פה נעשה לאט. בשיקול דעת, ביסודיות, אחרי מחשבה".

מה יהיה התפקיד הבא שלו, הוא לא יודע. הוא גם לא חושב על כך בשלב זה. ידיו מלאות עבודה. "אם נצליח להוציא כמה שיותר אנשים לקצונה", הוא מצהיר, "נרגיש שהגשמו את היעוד שלנו. ובעיקר, המטרה היא להיות היחידה המובילה בשב"ס בתחום האסירים הבטחוניים, פשוט להיות הכי טובים שיש".