



גנ"מ נביל עמר



גנ"מ רינה הראל



גנ"מ שרון שואן

כן, המפקד

שיחה עם שלושה מפקדים בשירות בתי הסוהר מגלה מה פירוש הדבר להיות 'מפקד בית סוהר', חושפת קשיים ודילמות, התמודדויות, לחצים, שגרה - במקום בו אין שגרה, אבל יש סיפוק רב

מאת: נעמה תלם

מפקד כלא 'צלמון', וגנ"מ נביל עמר - מפקד בימ"ד 'הדרים'. פגשנו אותם בסדנה בנושא 'ערכים' שהם עברו במסגרת תוכנית ההכשרה למפקדי בתי סוהר (ראה מסגרת). בשיחה עמנו דיברו שלושתם על מהות התפקיד - מה פירוש הדבר להיות 'מפקד בית סוהר'. "אנחנו הפנים של בית הסוהר", ציינה הראל. "המפקד הוא זה שעומד בחזית. זה לא תמיד קל, אבל זה חלק מהאחריות שאנחנו לוקחים על עצמנו".

בדידות בצמרת

גנ"מ שואן: "כל מפקד הוא בודד, ובוודאי מפקד בית סוהר. עלי להחליט לבד הרבה החלטות ביום, קטנות כגדולות. למשל, לא מזמן פרצה קטטה בין שני אסירים דומיננטים המשתייכים למשפחות פשע, שיכלה להפוך בקלות לפיצוץ אדיר. הערכת המצב כללה שתי המלצות: לסגור את בית הסוהר ולנעול את כל האסירים בתאיהם, אבל אז היה עלי להתמודד עם החזרה לשגרה, או לעבור בין האגפים, להשאיר אותם פתוחים ולהסתכן באירוע קשה. בחרתי באפשרות השנייה. אלה היו שעות של מתח רב, רק שלי עם עצמי, משום שקיבלתי פה החלטה לא פשוטה. ידעתי גם שאני נושא באחריות. אם לא יקרה דבר - אין בעיה, אבל אם יקרה משהו -

"כמפקד, אתה צריך להיות המנהיג, המצפן, קובע המדיניות. כולם נושאים אליך עיניים"

ביום בו הגיע לארץ המשט הטורקי, הוכרזה כוננות בבתי הכלא. באותו יום עלה מופע האופרה הייחודי 'נבוקו' על המצדה. גנ"מ רינה הראל, מפקדת כלא 'אשל', חיכתה למופע הזה חודשים וקנתה כרטיסים חצי שנה מראש. בצהריים, אחרי שהוכרזה הכוננות, צלצלה הביתה והודיעה לבני משפחתה שילכו למופע בלעדית. אחר כך אספה את הפקודים שלה, סוהרים וקצינים. "אמרתי להם שאני יודעת שיש לחלק מהם תוכניות שתוכננו מראש, אבל יש כוננות וכולם נשארים. כולם, זה קודם כול אני".

הסיפור הפרטי הזה של הראל ממחיש אולי יותר מכל איך מתנהלים חייו של מפקד בית סוהר בישראל. "מבחינה טכנית", אומרת הראל, "יכולתי ללכת. אבל אני, כמפקדת, לא יכולה להשאיר את כל האנשים שלי ולהגיד 'אני הולכת לקונצרט'. התפקיד הפיקודי כולל אחריות, מחויבות ומתן דוגמה אישית. את מה שאני דורשת - אני קודם כל צריכה לעשות בעצמי. מפקד הוא מנהיג, סמל לאנשים שמתחתיו".

כינסנו שלושה מפקדים לשיחה: גנ"מ רינה הראל - מפקדת כלא 'אשל', גנ"מ שרון שואן -

הכשרה סביב השעון

תוכנית ההכשרה של מפקדי בתי הסוהר, שזכתה לכינוי "סביב השעון", יצאה לדרכה בינואר 2010 ומיועדת למפקדי בתי סוהר מרגע כניסתם לתפקיד ועד לסימומו. "זהו תהליך אינסופי ומתמשך של הקניית יכולות וידע", מבהיר תג"ד אשר וקנין, ראש מנהל הדרכה, שאמון, בין השאר, גם על תוכנית ההכשרה. "אנחנו

רואים במפקדים קבוצה שנמצאת בנקודה הכי חשובה ומשמעותית בארגון. בנקודת הפיקוד צריך להביא לידי ביטוי מקסימום יכולות מנהיגות. מורכבות העשייה של כל מפקד מחייבת אותו לרמה ערכית, אנושית ומקצועית גבוהה, והמוטיבציה שאדם צריך להיות חדור בה כדי להגיע לרמה כזו אינה מובנת מאליה. התפקיד שלנו הוא לנסות 'לעטוף' את המפקדים האלה, שירגישו 'מחובקים' על ידי הארגון, ובמקביל יעברו כל הזמן גם תהליך של העצמה ברמה האישית. אנחנו משקיעים במפקדים תהליכי למידה, חניכה והקניית מיומנויות. לא מדובר בקורס חד-פעמי. הרעיון הוא שהמפקד יהיה בתהליך הכשרה קבוע, כל עוד הוא מפקד בית סוהר".

תוכנית ההכשרה כוללת רובד 'אישי-אישי', שעוסק במפקד כמפקד, בתפיסות הערכיות של המפקד המסוים ועוד. רובד שני - 'אישי-ארגוני' בוחן, בין השאר, את

האינטראקציה של המפקד המסוים בארגון, מידת ההזדהות שלו עם הארגון ותפיסת הארגון את אותו מפקד. הרובד השלישי, ה'אישי-מקצועי', מתייחס למקצוע הכליאה באוריינטציה פיקודית: כיצד מטפל הארגון במפקד ואיך אפשר לשפר את המיומנויות המקצועיות של מפקד כדי להפכו למפקד טוב יותר. הרובד הרביעי והאחרון הוא הפן 'אישי-משפחתי'. בשב"ס מבינים שכדי שלמפקד יהיה טוב, הוא צריך 'גב' חזק מהמשפחה ומהבית.

בין השאר עוברים משתתפי התוכנית סדנאות שונות ומגוונות, העוסקות בנושאי מנהיגות, ערכים ופיקוד. "אני גורס שלמידה ההדרגתית יש עוצמות משל עצמה", מסביר וקנין. "אין לי עניין לערוך סדנאות 'הטפה'. אני רוצה לייצר סוג של 'מגרש משחקים' ולאפשר לכולם לשחק בו, כשהמפקדים נחשפים ולומדים זה מזה".

תוכנית היקפית ומתמשכת

נוסף על תוכנית ההכשרה, כל מפקד בית סוהר זוכה לחניכה במספר נושאים. המפקדים נפגשים עם החונכים שלהם לשיחות ולליבון בעיות, והחונכים גם הם שותפים לתהליכים השונים שהמפקדים עוברים. "בין החונכים יש מפקדים בכירים בארגון", אומר וקנין. "הוספנו כחונכים גם קצינים בכירים מהצבא, בדרגות תת-אלוף ואלוף, ובקרוב נשלב גם מנכ"ל חברות מהשוק האזרחי לחניכה בנושאי ניהול תקציבים וקבלת החלטות".

מפקדי בתי הסוהר משתתפים, נוסף על כל אלה, בקורסים שונים. "כל מפקד בית סוהר מקבל קורס שיש לו קשר ישיר או עקיף אליו", מדגיש וקנין. "קורס גישור, קורס במיומנויות לניהול עובדים ומגוון קורסים אחרים". לכל מפקד בית סוהר אף מוצמד מאמן אישי (קואורצ'ר). "עוצמת התוכנית בהיותה היקפית. התהליך הוא קבוע, נבנה, מתמשך, בלי לחזור על תכנים. ברור לנו שלהכשרות האלה אין השפעה רק על המפקד. יש להן השפעה על איך הארגון יתפקד, מה יהיה השיח בארגון, שפת הארגון, חינוך, ערכים ואיך הארגון ייתפס וייראה בעיני הציבור והחברה הישראלית".

וקנין עצמו מגדיר מפקד כמי שמוכן, קודם כול, להקריב מעצמו למען אחרים. הוא מאמין כי "מפקד הוא אדם שמסוגל להנהיג ולהוביל אנשים, גם כשהם עצמם לא מאמינים שהם יכולים לנוע קדימה".



תג"ד אשר וקנין

השאלה הראשונה שישאלו תהיה 'איך השארת את בית הסוהר פתוח'. כשיש תקלות בבית סוהר, אני מסתכל רק על עצמי. לעתים מפקדים מצביעים על אחרים, אבל לדעתי זהו צעד שגוי. אתה, כמפקד, צריך להסתכל על עצמך - מה אתה מקרין, איך אתה עושה את הדברים. כשיש כישלון, אני עושה חשבון נפש ובודק איפה טעיתי".

מנהיג אמיתי

לדברי גנ"מ שואן, 41, מפקד בית סוהר נושא באחד התפקידים התובעניים והמורכבים ביותר בשירות. "כמפקד, אתה צריך להיות המנהיג, המצפן, קובע המדיניות. כולם נושאים אליך עיניים. בית סוהר הוא מקום דינמי. אם עשית משהו לא נכון, מהר מאד תראה את זה בשטח. המשקל של מפקד בתוך בית סוהר הוא אקוטי. מפקד שפועל רק מתוקף דרגותיו, לא יצליח לעולם להוביל את היחידה שלו להישגים. גם אם היחידה תעבוד באופן סביר, בינוני ואפילו בצורה טובה, בזכות המקצועיות והאחריות של אנשי הסגל - היא לא תצליח להתמודד עם משימות קשות והיעדר משאבים. אני קורא לא מעט ספרים בנושא מנהיגות. אחת ההגדרות שצדה את עיני היא: 'מנהיג הוא אדם שגורם ליחיד או לרבים לעשות כרצונו, מרצונם'. מנהיג אמיתי צריך לעשות שני דברים, שבעיניי מגלמים את מהות התפקיד - הראשון הוא מתן דוגמה אישית והאחר הוא טיפוח המשאב האנושי. אתה, כמפקד, צריך לשמש מופת ומודל לחיקוי לטוהרים שלך".

תוכל להדגים את נושא הדוגמה האישית?

גנ"מ שואן: "זה מתחיל מדברים קטנים, כמו שעת ההגעה לעבודה. אני מגיע לעבודה לפני הסוהרים שלי. כשהפוקדים מגיעים, הם כבר רואים את רכב המפקד בחניה וכך הם מתביישים לאחר". מה לגבי הישגיות בעבודה עד השעות הקטנות של הלילה?

"אחת העצות הטובות שקיבלתי כשהגעתי לארגון, הגיעה דווקא מסוהר פשוט. 'המפקד', הוא אמר לי, 'אם אתה רוצה לשרוד בארגון שוחק כמו שב"ס, לך הביתה בחמש'. אני דורש את זה גם מהפוקדים שלי, אבל כמובן שיש חריגים. אני מעדיף שאנשי הסגל שלי יצאו הביתה, יהיו עם הילדים, הנשים, ויחזרו אלי בכוחות מחודשים. אני יכול לספר על עצמי (שואן נשוי ויש לו שלושה ילדים), שהיתה תקופה בה לא הצלחתי להגיע הרבה הביתה. יום אחד צלצלתי לאשתי ושאלתי אותה מה שלום הילדים, איך בבית הספר. מעברו האחר של הקו השתרר שקט. 'רק שתדע', היא ענתה לי בכאב, 'הילדים בחופש הגדול כבר שלושה שבועות'. אני מעדיף שסיטואציות כאלה לא יקרו לי יותר. גם במצבי חירום אני לא ממחר להשאיר את האנשים, כי זה שוחק אותם. אם בכל פעם נשאיר את האנשים ביחידה, אז כשנצטרך אותם באמת - הם לא ירצו להישאר. יחשבו שזה שוב פעם 'זאב זאב'".

שואן הגיע לשב"ס מהצבא. גם שם פיקד על בתי כלא. הוא התחיל את הקריירה שלו בשירות כסגן

רווח והפסד. למשל, הנושא של שימוש בכוח. לפעמים סוהרים יוצאים מנקודת הנחה שזוהי הדרך היחידה לנהוג באסירים מסוימים. אני מסבירה להם: 'התנהגות כזאת לא משקפת את האסיר אלא אותנו'. אני נוהגת להשתמש בדוגמה של ילדיהם, כדי להסביר, למשל: 'אתם כועסים על אסיר שקילל עכשיו את אבא שלכם. בא לכם 'לנפח' אותו. תחשבו איך הילד שלכם עומד בצד ומסתכל. הוא היה רוצה שתיראו ככה?' אם התשובה שאני מקבלת היא 'לא', כנראה שהתנהלות הסוהר לא היתה מוצדקת".

מה מידת השפעתו של סוהר על בית הסוהר? רינה הראל מתוודה שזאת שאלה שגם היא

בגללו כלילה. כשקורה אירוע באגף, קודם כל אני בודק שכל הסוהרים בסדר. אחרי הכול, אנחנו עוסקים במקצוע מסוכן, הנושא עמו סיכונים".

אחריות אישית רבה

גנ"מ רינה הראל, 56, הגיעה לשירות אחרי שנים שבהן עבדה במערכת החינוך. תפקידה הראשון בשב"ס, לפני 18 שנה, היה מורה בכלא 'נוה תרצה'. לאחר מכן מונתה לקצינת אסירים ב'ניצן'. בהמשך עברה לעבודת מטה, ניהלה את 'נוה תרצה' ופיקדה על 'אוהלי קידר'. עכשיו, כאמור, היא מפקדת 'אשל'. לדבריה, זהו אחד המקומות היותר קשים בשב"ס - הכלא היחיד עם 'אגפים שמורים', נוסף

מפקד כלא 'נפחא'. אחר כך היה מפקד בתי הסוהר 'מגידו' ו'גלבו'. היום כאמור הוא עומד בראש כלא 'צלמון', המאכלס 1,100 אסירים ועצורים, מתוכם 800 שפוטים, 160 עצורים עד תום ההליכים ו-110 עצורי ימים. נוסף עליהם יש בכלא גם טעוני הגנה ומעבר ארצי. "כלא 'צלמון' עבר הרבה תהפוכות בשנים האחרונות", מסביר שואן. "אני משקיע את הזמן שלי במהלך היום, בעיקר בפתרון בעיות, בדיונים טקטיים ואסטרטגיים, בעבודת שטח. כל שבוע אני עושה 'מסדר מפקד', הכולל ביקורת לעצורים ולכלל בית הסוהר. בהחלט קורה שאני נשאר גם עד שתיים כלילה בעבודה, כדי לסגור פערים ולעבור על ניירת מצטברת".



שואלת את עצמה כל הזמן. "אני חושבת שכלל שעובדים יותר עם המפקדים הזוטרים ועומדים הרבה בפני הסוהרים - ההשפעה של המפקד על בית הסוהר גדולה יותר. למשל, נושא סגנון הדיבור לאסירים. אני מדגישה בפני הקצינים: 'אם תגיד לאסיר 'תמתין בבקשה שתי דקות', הוא ישתוק. אבל אם תגיד לו 'חכה רגע, שתוק כבר' - המצב יסלים ויהפוך לאירוע. כשקצין פונה אלי ואומר לי: 'דינה, למדתי שהדיבור עוזר - אני רואה בכך הישג גדול'".

יש משמעות לעובדה שאת מפקדת-אישה?

"היום כבר לא, אבל אני יודעת שבהתחלה הסתכלו עלי כעל עוף מוזר. נוהגים לומר לי, הן סוהרים והן אסירים, אולי בגלל שאני כבר לא 'צעירונת' - שאני 'כמו אמא שלהם'".

כמפקדת, אומרת הראל, היא לא מזלזלת באף איום והנושא שמטריד אותה יותר מכול הוא שריפות. "חוויתי כמה שריפות בהפרדה", מספרת הראל. "אנחנו מחלצים אסירים בשן ועין, תוך סיכון של הסוהרים. רק לפני זמן קצר פרצה

להפרדות ואגפים משתלבים. אוכלוסיית הכלואים ב'אשל' (כ-900 אסירים) נחשבת בעייתית, וכוללת אסירים 'כבדים' וגם טעוני הגנה. "להיות מפקד", מבהירה הראל, "פירושו לקחת על עצמך המון אחריות אישית, הן על האסירים והן על הסגל. למרות שאני לא עובדת בכלא שיקומי, אני מנסה לנתב את האסירים למסלולים חיוביים. מבחינת הסגל, אני תופסת את העבודה שלי כחינוכית לשמה. אני מנסה לחנך, לכונן את הסגל לעבודה נכונה וערכית ולהתייחסות מקצועית. כמפקד, יש לך המון כוח, אך החוכמה היא לדעת איך לא לנצל את הכוח הזה לרעה, אלא רק כדי לדחוף את פקודיך קדימה".

מה הכי קשה לך במסגרת תפקידך?

"כאשר הסגל שלי חודג מסמכותו, מקדים של 'סוהר מידות', או כאשר יש שימוש בכוח, מוטה ולא מוצדק. אני עוסקת רבות בהסברה מול הסוהרים שלי. לא כל דבר אפשר להסביר בשפה של ערכים ולכן אני מנסה להסביר את הדברים במונחים של

מה הקשר שלך, כמפקד, לסוהר הזוטר?

"ככל שמתקדמים בתפקיד - יש פחות קשר עם הזוטרים, אבל זה תלוי גם במפקד עצמו. אני מאמין בהיררכיה. על פי תפיסתי, ישנם ארבעה מפקדים בבית הסוהר: מפקד בית הסוהר ושלושת מפקדי המשמרות, לנו הסמכות ועלינו האחריות. בעבר, מפקד בית סוהר היה 'נוגע' בכל סוהר ברמה האישית, ומפקד המשמרת היה בעצם קצין תורן. היום, מפקד משמרת הוא מפקד משמרת. סוהר יכול להגיע אלי לשיחה, אבל רק לאחר ראיון אצל מפקד המשמרת. למרות זאת, הדלת שלי תמיד פתוחה. כל מפגש שלי עם סוהר בתוך בית הסוהר הוא סוג של קשר. אני מגיע לביקורות, כלילה, באגפים. אני רואה את הסוהרים בסוהרים ובהדרגות. אני מעוניין ליצור מחויבות בין מפקדי המשמרת לסוהרים שלהם, כדי שייקחו אחריות וילמדו לשאת בעול הפיקוד".

מה הכי מפחיד אותך?

"שפקוד שלי ייפגע. זה משהו שאני לא ישן

בכלא שריפה כזאת. קצין שלי זחל בתוך תא מלא עשן, בחושך, כדי לחלץ שני אסירים שהתחבאו במקלחת מפחד השריפה. אחד מהם היה המצית. כשראיתי את הקצין הזה אחר־כך במרפאה, פצוץ, היה לי קשה מאוד."

מרגע שנכנסה לתפקידה, יזמה הראל פורום של המפקדים במתחם 'אשל'. הם נפגשים להתייעצויות ולשיחות על דילמות פיקודיות, לצורך 'ונטילציה' ותמיכה. אין לה, להראל, מודל לחיקוי. היא כן לומדת מהרבה מפקדים - מהמפקד הישיר שלה במחוז דרום, גונדר אלי גביון, וגם מאחרים. "מאז שהגעתי לשב"ס", היא מסבירה, "חל שינוי גדול בכל הנוגע לתפקיד המפקד. המפקדים היום,

"העובדה שהתחלתי מלמטה", אומר גנ"מ נביל, "היא יתרון. אני מאד מחובר גם לסוהר הזוטר. אני יודע מה סוהר כזה מרגיש, מבין את מידת הקושי שלו. הייתי כבר ב'סרט' הזה".

פיקוד על יחידה בשירות בתי הסוהר, מסביר נביל, מצריך יכולות מרובות ומגוונות. המפקד צריך להיות ברזמנית קצין אג"מ אבל גם קצין חינוך, קצין מודיעין ועובד סוציאלי. "אנחנו אחראים על חיי אדם", הוא מבהיר, "ומתוקף תפקידנו מתמודדים עם כל מיני בעיות. אם מפקד היחידה לא יהיה במקומות בהם הוא נדרש להיות, כדי להקשיב ולהציע פתרון - נפספס".

יש קושי בפיקוד על בית מעצר דווקא?

על הכלא כדי שאסיר לא יברח". בשנה האחרונה נאלץ נביל להתמודד עם התאבדויות עצורים. "כל אירוע כזה", הוא משחזר, "הוא קשה. קודם כל, אני כאדם, צריך להתמודד עם הרברים. אני בודק איפה הייתי בכל אירוע, אם הייתי יכול לשנות את התוצאה. כשאני אומר 'אני', הכוונה היא גם לקצינים שלי. כמפקד יחידה, עצם העובדה שאצלי ביחידה התאבד עצור היא בגדר מכה. עדיין, כמפקד, אני רוצה שהאנשים שלי יזקפו קומה, ולכן אני צריך לשרד להם חזק ורוגע גם ברגעים כאלה".

סדר היום שלו מתחיל מוקדם בבוקר. ברבע ארבע הוא מתעורר ובשעה ארבע וחצי כבר



יוצא מהבית בפקיעין. בעשרה לשש הוא מתייצב ביחידה. "אני משתדל לא לעבוד מעבר לשעה חמש אחר הצהריים", הוא מציין, כמו עמיתיו. "צריך לתת זמן למשפחה. המשפחה היא הכוח שלנו".

נביל משרת בשב"ס 28 שנים, ומבין כל התפקידים שעשה, הוא חוזר ואומר, הקשה ביותר הוא של מפקד יחידה. "אתה צריך להנהיג, לתת דוגמה אישית. אני יכול להעיד על עצמי שעד תפקיד קצין אג"מ, הייתי בטחוניסט מובהק. לא הפנמתי את ההיבט הטיפולי של הכלא. היום אני דוגל בכך ש'הטיפול זה הביטחון'. צריך לזכור ששב"ס הוא ארגון ערכי. בלי ערכים, הארגון הזה לא יכול לעבוד ולהתקדם. אנחנו עובדים עם בני אדם, לא עם מכונות. השליחות שלנו, לכן, היא בטחונות וחברתיות. עלינו לעשות הכול כדי שהאסירים יצאו לחברה שונים, טובים יותר, ולא ישובו לבתי הכלא. כאשר אני מגיע בבוקר לעבודה - אני מרגיש גם שליח של החברה הישראלית".

"לדעתי, פיקוד על בית מעצר הוא הכי קשה. חייבים להיות דרוכים 24 שעות ביממה. כשמדובר ב'עצורים לימים', אנחנו בהרבה מקרים התחנה הראשונה של העצורים. קורה שהעצור שמגיע אלינו בא בעצם מהבית או מהעבודה, שם עצרו אותו. הוא בהלם. התפקיד שלנו, בין השאר, הוא לבדוק ללא הרף כיצד הוא מתמודד עם ההלם הראשוני הזה. יש לנו עובדת סוציאלית מיוחדת שמלווה כל עצור. עדיין, כמפקד, אני מרגיש שבסופו של דבר זאת האחריות שלי".

החשש הגדול ביותר שלו, כמפקד, מודה נביל, הוא דווקא מברייחות. "אנחנו עושים הכול כדי שאסיר לא יברח", הוא מגלה. "אני אומר תמיד 'אם אסיר בורח לך, סימן שנכשלת'".

מדוע?

"כי אני לא יכול לשמור כל שעות היממה שאסירים לא יתקוטטו. אני גם לא יכול לשמור על כל אסיר ביום ובלילה, כדי שלא יכניס לגוף שלו סמים. עם זאת, אני כן חייב שליטה של מאה אחוז

בלי לפגוע, הם הרבה יותר טובים מבעבר. היום מאלצים אותנו, במרכאות, לחשוב על מהות התפקיד שלנו, ולא רק על הכוח".

גנ"מ הראל היא כבר סבתא. במשפחה כבר מקבלים את העובדה שהיא מפקדת כלא ושזמנה לא בידה. "היתה לי יותר מהזדמנות אחת", היא מודה, "לעבוד לתפקידי מטה, אבל זה פחות משך אותי. אני צריכה את הקשר הישיר עם האנשים בשטח, את האינטנסיביות ואפילו את הלחץ שכרוך בתפקיד".

"שליח של החברה"

נביל עמר, 51, מפקד בימ"ר 'הדרים' בשנתיים האחרונות, החל את דרכו בשב"ס כסוהר זוטר במגדלים. הוא עבר מגוון תפקידים עד שמונה למפקד יחידה - שימש כמפקד 'כרמל', מפקד בית סוהר 'השרון' ועכשיו הוא ב'הדרים'. בסך הכול שוהים היום בבימ"ר הדרים כ-900 עצורים ויש בבית המעצר שני אגפי 'שפטים'. האחד הוא אגף בטחוני שמור והאחר - אגף של אסירי עבודה.