

יעדי בטחון וטיפול בשירות בתי הסוהר – בין הצהרה למחויבות

דבי שגיא*

**תת-לונדר פשירות בתי הסוהר, פיקדה על בתי הסוהר חראון ונווה תרצה, בולרת
המכאלה לביטחון לאומי ומוסמכת במדע המדינה מטעם אונברסטת חיפה*

שירות בתי הסוהר בישראל הינו ארגון בו מתקיים מתח מתמיד בין שני יעדים ראשיים של הארגון: היעד הביטחוני והיעד הטיפולי. במהלך 20 השנים האחרונות עשה השירות דרך ארוכה במאמציו לחנך ולהקנות סגנון ניהול וגישה המשלבת בין הקטבים, ומזהה את פוטנציאל ההעצמה שיש לגישת השיתוף במקום גישת התחרות. מאמר זה עוסק בגישות השונות ליעדי ארגוני כליאה בעולם בכלל ובשירות בתי הסוהר בישראל בפרט, ובוחן את הגורמים השונים המשפיעים על מידת המחויבות של העובדים בו ושל המפקדים עליו, ביחס לשני היעדים, המייצגים לכאורה ניגודיות. בית הסוהר הארצי חרמון פועל מזה שבע שנים כמרכז גמילה ארצי של השב"ס. קיים פער בין התרבות הארגונית ההירארכית, סמי צבאית המתקיימת בארגון בכלל, לבין בית סוהר חרמון הפועל במתכונת קהילה טיפולית המעניקה אחריות וסמכויות לאסירים עצמם. בחרמון, רמת המשמעת הגבוהה, נאכפת במרחבים מסויימים, על ידי האסירים עצמם.

מילות מפתח: שירות בתי הסוהר, שב"ס, בית סוהר, תקון, גישה טיפולית, תרבות ארגונית, בית סוהר חרמון, גמילה מסמים, בטחון וטיפול, יעדים חברתיים, שילוביות, רציונליות מוגבלת, תרבות של קדנציות.

It is said that no one truly knows a nation until one has been inside its jails. A nation should not be judged by how it treats its highest citizens, but its lowest ones."

(Nelson Mandela)

מבוא

על שירות בתי הסוהר (להלן, שב"ס) מוטלות מטרות סותרות בהתנהלותו מול אוכלוסיית האסירים הפלילית: ישנן מטרות ביטחוניות מבצעיות של הסוהרים ביחס לאוכלוסיית האסירים מחד גיסא; ומאידך גיסא, ישנה המטרה של שינוי דפוסי חיים והיעוד החברתי, כפי שהיא באה לביטוי בהשקעה הארגונית בתחום זה, ובמחויבות הארגונית לקיומן העתידי ולהרחבתן של המסגרות הטיפוליות בארגון.

מטרת המאמר לבחון את מידת המחויבות שלהשב"ס, מעבר ליעוד הברור והמיידני של שמירה על הביטחון, ליעוד החברתי של חינוך לאזרחות טובה ולערכים המוסתתים על יסודות המשפט והצדק, המקובלים על רוב בני החברה.

בשב"ס התקיימו במהלך השנים 1998-2000 דיוני עומק רבים, והתבססה נכונות לגבש עקרונות ואסטרטגיה המוסכמים פחות או יותר על כולם. בחיי היומיום המתח מוסיף להתקיים. שהרי העקרון של שיתוף בין תחומים, הנלמד ומיושם על ידי מירב המפקדים הוותיקים, גם במימד התפיסתי וגם במימד הפרקטי, הינו חמקמק. על מנת שלא יהיה הצהרתי בלבד, לאורך זמן, נדרש לגזור מהרמה התפיסתית, הערכית והעקרונית את הפתרונות הראויים וליישם בכל דילמה וקונפליקט.

כמקרה הבוחן לקונפליקט ישמש מרכז הגמילה הארצי של שב"ס, בית סוהר חרמון, הפועל כקהילה טיפולית לגמילה מסמים ומאלימות במשפחה. בחינת מקרה ספציפי זה של בית סוהר חרמון תאפשר לברר את מקורות התהוותן של סתירות בין היעדים הביטחוניים ליעדים החברתיים המתקיימים זה לצד זה בארגון, הקטן בגודלו לעומת ארגוני בטחון אחרים, ואשר

משאביו לא תמיד מוקצים בהתאמה לצרכים ולדרישות של התרחבות נדרשת, בעקבות גידול קבוע במספר הנכנסים בשעריו.

מהו בית סוהר ומהו ייעודו

המאסר הוא מושג משפטי המבטא את "התחנה הסופית" של תהליך אכיפת החוק, שכן, חוק העונשין הישראלי מאפשר לבתי משפט לגזור עונשי מאסר על מי שהורשע בדין. "בית סוהר" (ובעברית גם "בית כלא" או "בית אסורים") הינו מוסד שמוקם בהוראת ממשלות, המחזיק במשמורת את בני אדם שבתי המשפט גזרו עליהם עונש מאסר. הוא מהווה חלק ממערכת הענישה של מערכת אכיפת החוק. זהו מקום, שבו אנשים מוחזקים ונשללות מהם חירויות שונות. בראש ובראשונה נשללות זכות החירות וזכות התנועה החופשית. האסיר מחוייב לשהייה במתחם בית הסוהר ולהישמע לכללי המשמעת הקפדנית הנהוגים בו.

"מערכת בתי הסוהר" היא הארגון שאחראי על ניהול ותפעול בתי הסוהר במדינה מסויימת. בישראל ממונה שב"ס על מתקני הכליאה האזרחיים (ויקיפדיה, 2005). בית הסוהר הינו, לרוב, אתר מבוצר ושמור, שבו סוגרים לתקופת זמן הנקבעת על ידי ערכאות משפטיות, אנשים שאותם החליטה החברה להרחיק משורותיה, בדרך כלל עקב פשעים מוסריים כנגדה (כדוגמת רצח, גניבה, אונס וכדומה) או פשעי מצפון, כדוגמת מרידה במשטר או בממשל.

שיטת ענישה זו נהוגה בתרבויות המערביות המודרניות, מזה כ- 200 שנה. מתקיים בהן פיקוח הדוק על בתי הכלא והאסירים זוכים למזון, תנאים תברואתיים נאותים, תמיכה נפשית, ועזרה בשיקום חייהם.

בעולם אסורים מעל תשעה מיליון אנשים. אוכלוסיית בתי הסוהר גדלה באופן משמעותי בשנות התשעים של המאה ה-20. המדינה בה מספר האסורים הוא הגבוה ביותר היא ארצות הברית - יותר משני מיליון אסירים (ויקיפדיה, 2005).

במשפט הפלילי משמשים בתי סוהר כדי להגביל את תנועתם של פושעים מורשעים, אך גם כדי להכיל את אותם אנשים שהואשמו או צפויים להיות מואשמים בביצוע עבירה. מעצר ומאסר הן סנקציות שניתן להטיל על אדם לפי החוק על מבחר עבירות. בית משפט יכול להורות על מאסרו של אדם אשר הורשע בביצוע עבירה שכזו. אנשים גם יכולים להשלח לבית סוהר לפני

משפט, פסק דין או גזר דין, בשל העובדה שבית המשפט החליט שיש סיכון לחברה או סיכון שהנאשם יברח בטרם סיום משפטו. אופיים של בתי סוהר משתנה ממדינה למדינה, אולם כמעט בכל מקום ישנה הפרדה בין המינים ובין דרשות שונות של סיכון (אתר ויקיפדיה, 2005).

בתי הסוהר ממלאים את שלוש המטרות של הענישה: **הרתעה**, **נקמה** ו**שיקום** (קנת ואח', 1988):

הרתעה שתי פנים לה: הרתעת היחיד – המאסר מכוון ללמד את העבריין גם בעתיד, לאחר שיחרורו מבית הסוהר, שלא משתלם לסור מדרך הישר; והרתעת הרבים במשמעות של אזהרה לאחרים למען יראו וידעו כי הפשע איננו משתלם

תגמול, **נקמה**: מידת הצדק דורשת כי העבריין ישלם בעונש הולם על פשעו.

שיקום: במהלך תקופת הכליאה מחויב הארגון לנצל את משך שהותם של העבריינים במאסר ולנסות לשנות את טבעם של הכלואים, ובכך, להקטין את הסיכוי שיפשעו שוב לאחר שישוחררו.

לבתי הסוהר יש גם תפקיד **מניעתי** – היכולת לכלוא אדם כעונש, נועדה לצמצם את הסיכון לביצוע פשעים. לכן, בתי הסוהר הם חלק מהעונש של אנשים שחורגים מהגבולות החוקיים. בתי סוהר גם מגינים על החברה בכך שהם מוציאים ממנה את אותם אנשים אשר הורשעו, ושעלולים להוות סיכון לאחרים.

בעצם הייתו של בית הסוהר מוסד המחזיק עבריינים, מתקיימת סכנה כי בסופו של תהליך הפוך למוסד שבו אין שליטה לערכים חברתיים ולצדק. לכן, מחוייב הארגון לקיים, לצד היעוד הבסיסי של משמורת חוקית, גם מסגרות של חינוך, תעסוקה וטיפול.

שירות בתי הסוהר

כפיפות

שב"ס הוא חלק ממערך ביטחון הפנים של מדינת ישראל. יחד עם משטרת ישראל, כפוף הארגון למשרד לביטחון הפנים. כפיפות מסוג זה חריגה בעולם המערבי, שם כפופים בתי הסוהר, בדרך כלל, למשרד המשפטים. המבנה הארגוני ותחומי הפעולה של בתי המעצר

והמאסר באירופה ובארצות הברית מוגדרים ומתבססים על איפיון שונה מזה שלנו, שם סדרי הקדימויות מבליטים את פעילויות המוסד כלפי אוכלוסיה פלילית, ונעדרת פעילות ממוקדת בקבוצות אסירים שנשפטו על עבירות של בטחון המדינה. המבנה הארגוני והכפיפות השונה קובעים גם חלוקה אחרת של משאבים ומאמצים בין תחומי הפעולה השונים. Hepburn and Albonetti (1980) מציינים, כי הכפיפות, ההשתייכות הארגונית והמבנה הארגוני, משפיעים על הדגשים בעבודת הארגון, על מבנה השכר, ועל אופי העבודה והתפיסה התפקידית של הסגל, כך שאלה ישרתו, במישרין ובעקיפין, את יעדי הארגון. מדובר, למעשה, בהחלטה המשפיעה על התמקצעות הסוהרים בעבודתם, כאשר הבחירה הקיימת היא בין תפיסה צבאית, מבצעית, הירארכית, לבין תפיסת התפקיד במובן, שהוא נרחב יותר מהכשרתם "שומרים". על פי Hepburn and Albonetti, הכפיפות למשרד המשפטים משפיעה באופן ממתן וחיובי על היחסים ועל אופי האינטראקציה של הסגל עם האסירים.

בראש הארגון עומד נציב שב"ס, המתמנה על ידי הממשלה בהמלצת השר לביטחון הפנים. לנציב תפקיד דומיננטי ביותר בארגון, והוא הקובע במידה רבה את מדיניותו. הנציב מתחלף בתפקידו מדי 3-4 שנים. מאז הקמתו, מונה לנציב השב"ס רק קצין אחד מבין שורות הארגון. למעט מקרה זה, "מיובא" הנציב, דרך קבע, מארגונים אחרים (בדרך כלל, מהמשטרה). הדומיננטיות הרבה של הנציב משפיעה כך, שיש במינוי החדש כדי ליצור זעזוע, הפוגע בהבשלתם של תהליכים ארוכי טווח בארגון. מצב זה בעייתי במיוחד כיוון שהארגון נעדר מנגנון לתכנון ארוך טווח, שינטרל את התנדודות הקוטביות ויבטיח המשכיות הביצוע, מול התכנון ארוך הטווח (אלטמן ואלרן, 1998, ע' 36). יחד עם זאת, למינויו של נציב מבחוץ, שאינו מחוייב לאנשים בתוך הארגון ויכול להתמודד עם סוגיות ובעלי תפקיד באופן ענייני, יש גם יתרונות לא מבוטלים (יחזקאלי, 2008).

עם זאת, יודגש כי "רוח הארגון" כפי שהתפתחה בתהליכים אבולוציוניים עם השנים בקרבם של העובדים הוותיקים וכפי שהיא שורה בקרב המפקדים בו, יש בה הבנה למתח הקיים בין בטחון לטיפול, ועימה הערכה ליכולת שיש לשני התחומים להשלים ולחזק זה את זה. ביטוייה בעבודתם של אנשי השטח, העובדים הסוציאליים, קציני החינוך והתעסוקה, הסוהרים, מנהלי בתי הסוהר ומפקדי הגושים, בהחלטותיהם אל מול חיי האסירים והדילמות המורכבות אותם הם פוגשים ברמת היומיום.

הגדרת תפקיד

אלטמן ואלרן (1998, ע' 36) מאפיינים את שב"ס כארגון הירארכי, העוסק בשלילת החירות של האסירים אל מול קהל לקוחות בעייתי ומורכב. באתר האינטרנט של הארגון מוגדרת תמצית תפקידו של שב"ס כך:

החזקת אסירים ועצורים במשמורת חוקית בטוחה ונאותה, תוך שמירה על כבודם, מילוי צרכיהם הבסיסיים והקניית כלים מתקנים לכל האסירים המתאימים לכך, על מנת לשפר את יכולתם להיקלט בחברה עם שחרורם.

(אתר שב"ס, 2008)

בשב"ס תת-מערכות רבות הפועלות באופן עצמאי למחצה, והקשר ביניהן רופף. תת המערכת המגלמת את ליבת הארגון הוא בית הסוהר. בית סוהר חרמון כתת יחידה בשב"ס, מהווה את מרכז הניתוח של עבודה זו.

מבנה ותיאור התפקיד של הארגון

שב"ס החזיק בשנת 2005 במתקניו כ- 15.200 אסירים ועצורים, בעשרים וחמישה מתקני כליאה. מתוך המספר הכללי, 10.000 היו אסירים פליליים, ו- 5.200 היו אסירים בטחוניים פלסטינים. בנוסף, מפוקחים על ידי הארגון 2.200 אסירים, השפטים לעבודות שירות (דוח לשכת נציב שב"ס, 2005).

בראש הארגון עומד נציב השירות, ומתחתיו סגן הנציב וראש המטה. מתחתם מטה הנציבות ויחידות הסמך. המטה מורכב ממינהלים ומחלקות: מינהל בטחון ואסיר, מינהל משאבי אנוש, מינהל המשק, מינהל טיפול ושיקום ומערך המודיעין. ייעודן של יחידות מטה הנציבות, על פי הוראה 2.01.05 של שב"ס, לסייע לנציב בגיבוש מדיניות ופיקוח על יישומה, לכוון ולהנחות מקצועית את יחידות השירות בהתאם למדיניות שנקבעה, לבצע תכנון רב שנתי ולקבוע סדרי עדיפויות בהקצאת משאבים ולמימוש תוכניות, לבחון תפיסות יסוד בניהול מערך הכליאה, לנהל את מערך המשק וכח האדם, לאסוף ולעבד מידע, הפקת לקחים ומשמעותם, פיתוח

וקידום מקצועיות הסוהרים, תיאום ובקרה של מפקדות הגושים, ובתי הסוהר, והפעלת שירותים מקצועיים מרכזיים.

בתי הסוהר והגושים: עשרים וחמישה בתי הסוהר פזורים בכל הארץ. אלה נחלקים בפריסה גיאוגרפית לשלושה מחוזות – צפון מרכז ודרום, כשבראש כל מחוז עומד מפקד שהוא גם מפקדם הישיר של מנהלי בתי הסוהר שתחת אחריותו.

בנוסף קיימות יחידות ייעודיות המספקות שירות בתחום המבצעי לכלל בתי הסוהר: יחידת "נחשון", שעיסוקה ליווי אסירים לבתי משפט ולנסיעות מיוחדות אחרות ומשימות אבטחה, יחידת "מצדה", שיעודה סיוע במצבי חירום והתערבות על פי צורך במבצעים מיוחדים כמו התבצרות אסירים, תפיסת בני ערובה, חיפושים אחר סמים ואמצעי לחימה, טיפול בהתארגנויות שליליות של אסירים. ויחידת "דרור", שהתמחותה בתחום מעקב אחר הברחת סמים ומניעת החדרתם לבתי הסוהר.

בית הסוהר הוא תת המערכת המתמקדת בעבודת הליבה של הארגון – החזקת האסירים במשמורת חוקית והטיפול בהם. מנהלי בתי הסוהר הם ה"מוציאים לפועל" את מדיניות הארגון אל מול סגל הסוהרים ואל מול האסירים.

ככלל, קיימת שאיפה להפריד את האסירים במסגרות שונות. אך ביחס לסוגיית האסירים הבטחוניים, הנסיון המבצעי שהטצבר בשנים האחרונות מלמד, כי יש יתרון להחזקתם של אלה בכלא בו מוחזקים גם אסירים פליליים. כך קטנה יכולתם להכתיב להנהלה תנאים הנוגעים לסדר יומם, או "לשלוט" בלעדית על מרחבי מחיה שונים כמו עבודות המטבח, השירותים, ניקיונות וכדומה. בקרב האסירים הפליליים מתקיימת הפרדה ככל שניתן בין אסירים המשתמשים בסמים לאסירים "נקיים". בבתי הסוהר נפתחו במהלך השנים אנפים יחודיים, המתמחים בטיפול באוכלוסיות שונות: בעברייני מין, באסירי עבירות אלימות ואלימות במשפחה; באסירים המוגדרים כ"טעוני הגנה" ומחייבים מתן הגנה מיוחדת מפני איומי חבריהם; אסירים המוגדרים כלוקים בנפשם או אסירים המוגדרים "גבוליים". אלה מחייבים תנאי טיפול והשגחה רפואית צמודה. בבתי סוהר הייחודיים לנוער ולנשים התפתחו יכולות טיפוליות בהאתמה לאוכלוסיות אלה. ההתמחויות הינן אם כן על פי סוגי העבירות וההצבה לבית סוהר או לאגף הייחודי תיקבע על פי רמת המסוכנות של האסיר. החלוקות מאפשרות לסגל ולהנהלת היחידה עבודה אפקטיבית, ומתן מענים המשלבים דרישות של

שמירה על בטחון היחידה והתייחסות לצרכי הפרט (ניר מטה של מינהל טיפול ושיקום האסיר, 2000). עם זאת יודגש כי בכל בית סוהר פלילי, לצד השוהים באגפים היחודיים, גם אוכלוסיית אסירים מגוונת ומעורבת, באגפים רגילים, ואלה מהווים את הרוב.

שינויים מרכזיים המתרחשים בסביבת הארגון

השב"ס עובר בשנים האחרונות שינויים מהותיים המעצבים את צביונו העתידי. להלן יוצגו המרכזיים שבהם:

הרחבת גודלו של השב"ס בשל קליטתן של מסגרות כליאה משטריות (בתי מעצר) וצבאיות (בתי סוהר לאסירים ועצורים בטחוניים) לשורותיו. שלושה גופים מחזיקים כיום אסירים ועצורים בישראל: השב"ס, משטרת ישראל וצה"ל. נציב השירות לשעבר, רב גונדר יעקב גנות, קידם תהליכים של הפיכת הארגון לרשות כליאה מרכזית במדינה, שתחת אחריותה מצויים רובם המכריע של העצורים (שההוחזקו בעבר על ידי המשטרה) וגם כל האסירים הביטחוניים, שהוחזקו בעבר במשמורת צה"ל. בהתאם לגישה זו, הועברו לאחריות השב"ס בתי מעצר שהיו בעבר משטרתיים, כמו אבו כביר וקישון, ובתי סוהר צבאיים כמו מגידו, עופר וקציעות. משמעות הדבר היתה הכפלה של היקף הארגון, והטיה ברורה של המשימות בו לתחום הבטחון, שהרי מדובר באסירים ביטחוניים ובעצורים, שם הפעילות הטיפולית המסופקת היא מינימלית בלבד. מהלכים אלה יש בהם כדי להשפיע על הגדרות חדשות של ייעוד השב"ס ומטרותיו, כמו גם על הדגשים והקצאות המשאבים שיינתנו בשנים הבאות לנושאים של פיתוח תשתיות וחיוזוק הביטחון, אל מול השקעות בתחום הטיפול והשיקום.

שינוי נוסף, אשר בשלב זה קשה עדיין לקבוע את מידת משמעותו והשפעתו על בנין הכוח, הוא **הפעלתם של חיילים בשירות סדיר למשימות סוהרות**. על פי התכנון, יוכשרו החיילים לעבודה על ידי השב"ס ויבצעו משימות בהיקף החיצוני של בית הסוהר, כמו שמירה במגדלים ובחדרי הבקרה. הם אינם מיועדים לבוא במגע ישיר עם האסירים, מאחר והאינטראקציה הישירה היא בעייתית, מורכבת, ולביצועה נדרשת הכשרה ארוכה יותר וניסיון. שם, לסוהרי השב"ס יתרון ברור.

הפרטה: בתאריך 24.3.05 סיימה הכנסת דיוניה בנושא שינוי לפקודת בתי הסוהר, כך שיתאפשר להקים בית סוהר פרטי ראשון בישראל, מדרום לבאר שבע. הצעת החוק עברה

בכנסת בקריאה שלישית ברוב של 55 תומכים, 33 מתנגדים ונמנע אחד. עוד קודם לאישור החוק, פירסם השר לבטחון פנים מכרז המזמין יזמים להגיש הצעות, ונקבע זכיין. על פי הצעת החוק, הקמת בית הסוהר הפרטי תיעשה במסגרת ניסויית, היחידה תיועד ל- 800 אסירים בסיווג בטחוני בינוני, ואסירים שעונשם יגזר עד 7 שנות מאסר ומסווגים כזכאים לסבב חופשות. החוק המוצע מאמץ את המודל המיושם באנגליה ובסקוטלנד, לפיו, מרבית הסמכויות הנדרשות להפעלת בית סוהר מוקנות לגורם הפרטי, אך, תוך מחוייבות שלא יפגע ניהולו והפעלתו של המתקן. באם יפר הגורם הפרטי את התחייבותו, תהיה למדינה זכות להפקיע את סמכויותיו באופן זמני או לצמיתות (אתר ארגון במבילי, 2005).

זוהי תפיסה חדשה בישראל, אשר, כאמור, עוגנה בחקיקה רק לאחרונה. בהחלטת הכנסת לתיקון פקודת בתי הסוהר (מספר 28, התשס"ד 2004), נאמר, כי:

העדר המשאבים הנדרשים על מנת לתת מענה ראוי למצוקה חייבו מציאת פתרון הולם ומואץ להקמת בתי סוהר נוספים במסגרת התקציבית המצומצמת. הצורך בהאצה... הביאו להחלטה לאפשר הקמת בית סוהר והפעלתו בסיוע ובשיתוף המגזר הפרטי.

(תזכיר החלטת הכנסת לתיקון פקודת בתי הסוהר, 2004, ס' 4)

יוזמה זו מתקשרת ליוזמה הכללית של הפרטת השירותים הציבוריים במדינה. הרחבה בנוגע להשפעת מהלך ההפרטה על תחום הטיפול, בהמשך המאמר.

בתהליכים המתוארים לעיל יש כדי להמחיש את התמורות מרחיקות הלכת, אשר יאפיינו את הארגון בתקופה הקרובה. מה תהיה השפעתן על סוגיית המחוייבות של השב"ס למשימות חברתיות? האם השינויים הם בבחינת איום או הזדמנות? נראה, כי המענה לשאלה מצוי במידת היכולת של עובדי הארגון, אלה המצויים בעמדות מפתח, להירתם לשינוי, לאחר תקופות ממושכות, בעבר, של התנגדות והימנעות משינויים משמעותיים, מרחיקי לכת.

מאפייני כוח האדם

סגל השב"ס מורכב מ- 376 אנשי פיקוד ומטה; 320 איש ביחידות המיוחדות; 4856 סוהרים וקצינים בתחום הבטחון; ו- 461 קצינים וסוהרים בתחום הטיפול (נתוני שב"ס, 2005).

במהלך שנת 2004 גוייסו לשירות 482 איש, בהתפלגות הבאה: לבטחון, 82%; למינהלה, 5%;

ולמערך החינוך, הטיפול והשיקום (חטו"ש), 9%.

הסגל אינו הומוגני מבחינת התפיסות המקצועיות שלו, וקיימות תפיסות עולם שונות של יעדי השירות בקרב בעלי תפקידים ברמות השונות בארגון. מצב זה מתחדד בשל העובדה שראשי הארגון, מתחלפים מדי שלוש שנים ומגיעים לשירות מבחוץ. הנציבים מגיעים עם תפיסה מקצועית מגובשת, אשר מבוססת על נסיון אישי ממערכות אחרות ולא על היכרות קודמת עם הארגון ועם תכני עשייתו. הם מביאים עימם עמדות שונות משל קודמיהם, ומשנים במהלך כהונתם את ההגדרות של מטרות ויעוד (אלטמן ואלרן, 1998).

מאפיין עיקרי של סגל השירות, שיש להדגישו בהקשר למאמר זה, הוא הפיצול הסקטוריאלי הפנימי שמתקיים בין שתי קבוצות ראשיות – זו של תחום הטיפול, שהינם, בעיקר, העובדים הסוציאליים ואנשי החינוך; וזו של הביטחון: קציני וסוהרי הסקטור הבטחוני, ויחידות העילית, "נחשון" ו"מצדה". שתי קבוצות אלה נלחמות, ברמת המטה בעיקר, על מאגר מוגבל של משאבים תקציביים, ו"סל" תקנים מוגבל אל מול תכניות התרחבות. כל תת יחידה כזו משוכנעת בצדקת דרכה, ומונחית ממניעים מקצועיים. התפיסה המערכתית, לפיה כל סקטור מתחזק מהשילוב בעבודה עם הסקטור האחר, תוך ראייה אחודה של המטרות והיעדים, מקבלת ביטוי יומיומי, דווקא, בקרב הדרג המבצע, ברמת מפקדי הגושים, מנהלי בתי הסוהר וצוותיהם.

מאפייני האסירים

כפי שצויין, מתוך כ- 17,400 אסירים שהיו מצויים במשמורת השב"ס ב- 2005, כעשרת אלפים אסירים הם פליליים, 5.200 הם אסירים ביטחוניים פלסטינים ועוד 2.200 הם אסירים שנשפטו לעבודות שירות (דוח לשכת נציב שב"ס, 2005). קבוצת האוכלוסייה הגדולה ביותר הם האסירים הפליליים. יודגש כאן, כי אלה אינם מיקשה אחת. מדובר בקבוצה מגוונת ומורכבת מאד, ומכך, מתחייבת גם הגישה לטיפול בהם.

על פי אומדנים והערכות שהתבצעו לאורך השנים לגבי מאפייני צריכת הסמים בקרב האסירים הפליליים בהם עוסקת עבודה זו, מוערך אחוז המשתמשים בסמים בין 65% ל- 80% (חכימי, 1999) מתוך 70% מהאסירים המשתמשים בסמים, שני שליש הם מכורים (דוח שנתי של שירות בתי הסוהר, 2000).

השימוש בסמים בעייתי במיוחד, בשל הקשר שיש לשימוש בסמים עם פשיעה אחרת¹ ובשל הקשר של השימוש בסמים עם המועדות של אסירים וחזרתם לכלא (סתר, 1999).

ההתמודדות עם בעיית הסמים וההתמכרויות במסגרת של בית סוהר

הסמים תופסים מקום מרכזי בחיי האסירים בבתי הסוהר, ויש להם השפעה על כלל הארגון. השימוש בסמים מאפשר לאסיר המכור אשליה של התמודדות עם סביבה שהיא מטבעה עוינת, אלימה, צפופה ובעלת דרישות משמעת נוקשות. הסמים מסיחים באופן זמני את הדעת מהבעיות בסביבה המיידית, ומאפשרים להסתגל לתנאי המאסר (Kupers, 1996). כמות סמים גדולה מוצאת דרכה אל בין חומות הכלא בישראל בשל נקודות המגע הרבות בין אסירים לסביבה החיצונית: חופשות, ביקורי משפחות, יציאות לבתי משפט וכדומה.

המלחמה בנגע הסמים מקבלת את ביטויה בתחומים רבים של חיי הארגון. מדובר במשימה שוחקת המכילה את כלל תחומי החיים של בית הסוהר: בתחום האכיפה, המניעה והטיפול. לשני מימדי הבעיה, מימד הביקוש לסם אל מול מימד הטיפול הגמילתי ומניעת השימוש החוזר, יש ביטוי פרקטי בניהול בית הסוהר: באלמנט הסנקציות ובאלמנט הפריווילגיות. אלה מחייבים תיאום ושילוב. במקום בו תהיה הצלחה למניעת החדרת סמים, צריך הארגון לאפשר מסגרות טיפוליות. וכאשר יש הצלחות לתחום הטיפול ואסירים נגמלים, הרי שמתאפשרת הצלחה של קיום סביבה נקייה ובריאה שיש בה כדי "להדביק" במוטיבציה אוכלוסיות נוספות ולשמר דפוסי הצלחה.

המלחמה בהחדרת הסמים מתמקדת בענישה ובמתן סנקציות כמו שלילת חופשות, מניעת ביקורים ושלילת קנטינה. אסירים החשודים בהחזקת סמים בגופם מופרדים מאחרים ומושמים במעקב עד לפליטת הסם מגופם ותפיסתו באמצעים טכנולוגיים מיוחדים שפותחו למטרה זו. לאסירים שנתפסו מחדירים סמים, נפתחים תיקים פליליים, ותנאי מאסרם מוחמרים. לצורך תפיסת ההברחות נעשה שימוש במשקפי חפצים, בכלבים המאומנים לאיתור סמים, בבדיקות מעבדה לאיתור סמים בשתן, בחיפושים אינטנסיביים על גוף האסירים, בצידום ובמרחבי המחיה שלהם.

¹ מאמר זה לא יעסוק בקשר שבין סמים לפשיעה. על כך, ראה בהרחבה בעברית, למשל, אצל: יחזקאלי פנחס, שלו אורית (1992), שימוש בסמים ופשיעה אחרת - הקשר והשלכותיו, פלילים, כרך ג', תשנ"ב, עמ' 199-221.

בשנת 1994 הוקמה בשב"ס יחידת "דרור" העוסקת במניעת שימוש הפצה וסחר בסמים בתוך כתלי הכלא. פעולת היחידה מבוצעת על ידי איתור נתיבי ההברחה עוד מחוץ לכלא ובתוכו, איתור סוחרים ובלדרים, מעקב אחריהם, תצפיות ומארבים עד למציאת החומר המוברח.

פעילות השב"ס למיגור תופעת החדרת סמים והשימוש בהם בתוך בתי הסוהר ממחישה את העובדה, כי מאמצים אלה אינם יכולים לעמוד לבדם, בזכות עצמם. לאחר שניטלו מהאסירים הסמים, המשך ההתמודדות המערכתית מצריכה התייחסות לצורכי האסירים כפרטים וכקהילה, פיתוח יכולתם לחיות בלי סמים, בעיקר בשלב בו הם צפויים לחזור לחברה בתום המאסר. המסגרות הטיפוליות המתוארות בהמשך המאמר בהרחבה, מיועדות לתת מענה לגישה מערכתית זו.

ביטחון מול טיפול בבתי סוהר – הקונפליקט הקיים בגישות השונות לשירותי התקון²

בשנת 1981 פורסמו מסקנות דוח וועדת קנת (קנת ואח', 1981), שהתמנתה לבדוק את המצב בבתי הסוהר, בעקבות סדרת אירועים קשים של הפרות סדר בבית הסוהר "רמלה" (כיום אילון), שבמסגרתם נפצעו אסירים וסוהרים. על פי השופט קנת מטרתו של המאסר לחנך לאזרחות טובה ולערכים המוסתתים על יסודות המשפט והצדק, המקובלים על רוב בני החברה:

אין זה מתקבל על הדעת, שסופו של תהליך משפטי צודק יהיה החזקת אדם בחברת פושעים, במקום שלמוסר, לצדק ולערכים חברתיים מקובלים אין שליטה בו. לכן כל האומר שמטרת בית

² "תקון" (Correction): דרכי טיפול ממוסד, הנהוגות כלפי עבריינים. מערכת התקון בישראל כוללת גופים, כמו שירות המבחן למבוגרים, שירות המבחן לנוער ורשות חסות הנוער.

הסוהר לשמור על עבריין שלא יברח ותו לא, כאומר שמטרת בית הסוהר היא להחזיק קבוצת עבריינים המתקיימים בתוך כתלי המוסד על פי כללים וערכים של תת התרבות העבריינית.

(קנת ואח', 1981, עמ' 7)

כבר באותה עת, זיהתה וועדת הבדיקה בעייתיות ביעדי הארגון והצביעה על הצורך לשנות את הגישה של המערכת, כך שישולבו היבטי הטיפול עם היבטי הבטחון.

אלטמן ואלרן (1998) מגדירים את שב"ס כארגון עם מחויבויות קוטביות. מחד גיסא, מחויב הארגון לביטחון הציבור ולביטחון השוהים בין כתליו; ומאידך גיסא, הוא מחויב בשירות, ביחס הומאני, בכיבוד זכויות האדם של האסיר ובקיום פעולות שיקומיות וטיפוליות לאסירים.

כפי שכבר הודגש, אמורים בתי הסוהר למלא אחר שלוש מטרות: הענישה, ההרתעה, והקניית כלים מתקנים. שתי המטרות הראשונות הינן מטרות "בטחוניות" בעיקרן, בעוד המטרה השלישית הינה טיפולית חברתית.

המטרות הללו באות לידי ביטוי בייעודו של שב"ס. באתר האינטרנט של הארגון הוא מגדיר, כאמור, את עצמו כ"**ארגון ביטחוני בעל ייעוד חברתי**". ייעודו של השירות מופיע באתר תחת מה שמכונה "המשפט האסטרטגי של שב"ס". הוא נכתב בעקבות עבודה נרחבת של תכנון אסטרטגי לארגון, אותה הוביל, בשנת 1998, הנציב דאז, עמוס עזני, ושחלק ממנו כבר צוטט בהגדרת מטרות השב"ס:

שירות בתי הסוהר הינו ארגון בטחוני בעל ייעוד חברתי, המשתייך למערכת אכיפת החוק. תמצית תפקידו – החזקת אסירים ועצורים במשמורת בטוחה ונאותה, תוך שמירה על כבודם, מילוי צרכיהם הבסיסיים והקניית כלים מתקנים לכל האסירים המתאימים לכך, על מנת לשפר את יכולתם להיקלט בחברה עם שחרורם. זאת, תוך שיתוף פעולה עם גורמי ממשד וקהילה שונים.

לצורך כך יפעל שירות בתי הסוהר לטיפול איכות סגל הסוהרים ומקצועיותו ולפיתוח מתקני כליאה הולמים ואנושיים, המותאמים לדרישות החוק ולצרכי הביטחון והטיפול המתקן של אסירים תוך מיצוי טכנולוגיות מתקדמות.

(שירות בתי הסוהר, 2008)

המטרות ה"ביטחוניות" מהוות את הבסיס לתפקודו של בית הסוהר המסורתי. בית סוהר כזה ממוקד בתפקידו כיחידה שעניינה משמורת חוקית, הגנה על הקהילה על ידי סגירתו של האסיר ושליטה מלאה בו. האידיאולוגיה של משמורת ממקדת את החזקת האסירים בטכניקות של שליטה ומשמעת. עבודת הסוהרים מתמצית בשמירה על הביטחון, הסדר ואכיפת כללי התנהגות בתחום ובקבוצת אנשים נתונה. הערכת איכות עבודת הסוהרים ומידת הצלחתם במילוי תפקידם נמדדת על פי פרמטרים של מידת השמירה על המשמעת, מיעוט אירועים חריגים, צמצום הצורך בהפעלת כוח חריג במהלך היום באגף (Thomas and Petersen, 1977). התקשורת בבית הסוהר היא הירארכית, מלמעלה כלפי מטה, והסגנון פורמאלי מאוד. סגנון הניהול הוא ריכוזי ואינו מאפשר השפעה על הפרט מצידם של העובדים הזוטרים. הצוות באגף והסוהר היחיד אינם מצופים לקבל החלטות ביחס לפרט. לא מצופה מהם לקיים קשרים והיכרות עם האסירים ועם צרכיהם. ההתייחסות אל האסירים היא אחידה וכך גם הדרישות מהם.

לעומת זאת, הגישה העומדת בבסיסו של בית הסוהר הטיפול, מחייבת יצירת משמעת פנימית של הפרט (האסיר), ויצירת אוירה מאפשרת ופתוחה כלפיו מבחינת הסגל. מושגים למעשה אותם יעדים של הקפדה על סדר יום ומשמעת אסירים, אך הדרך להשגתם שונה ומשרתת מטרות אחרות, תהליכיות ומורכבות יותר. העובדים מאפשרים את קיומם של יחסים בלתי פורמאליים ותקשורת רב כיוונית. הם קשובים לצורכי כל פרט, ומצופים להכיר ולהתייחס באופן אישי לצרכיהם השונים של האסירים. מתקיים מרחב גדול של קבלת החלטות על ידי העובדים ביחס לחיי הפרט והקבוצה. סגנון הניהול הוא ביזורי וכך גם תהליכי קבלת החלטות. בסוג זה של בית סוהר קשה יותר להעריך הצלחה בביצוע התפקיד, מאחר וקשה להעריך את תרומתו של העובד לשינוי שעובר על האסירים. יתרה מכך, אף שמדובר בבית סוהר, מיטשטש במידת מה בנסיבות אלו הקריטריון של אכיפת המשמעת לשם מדידת הצלחה. זאת, מאחר והדרישה היא ליצירת אוירה בה התקשורת פתוחה והשליטה היא באמצעים בלתי פורמאליים (Hepburn and Albonetti, 1980).

באשר להערכת הטיפול עצמו, המחקר המקיף ביותר בתחום זה בישראל נערך על ידי החוקרים שמידט ועמרים (1996). במחקר זה מוסבר הקושי שקיים בהערכת הצלחה של טיפול במכורים בתוך בתי הסוהר. עם זאת, ממצאי המחקר מעידים על תוצאות בולטות לחיוב של תכנית הקהילה הטיפולית ושל קבוצות התמיכה למיניהן. מצוין (שם), כי במחקרים שנערכו בארצות מערביות נמצא שהקהילות הטיפוליות מפחיתות את שיעור הרצידיביזם והחזרה של המטופלים לשימוש בסמים, באלימות ובעבריינות.

בית סוהר טיפולי מחייב גישה שונה לחלוטין ותרבות ארגונית אחרת. לשם השגתה נדרשים הסוהרים ליצור יחסים אפקטיביים עם האסירים, להכירם היטב, ולהתייחס אליהם בכבוד וללא שיפוטיים. Coyle (2002) גורס, כי המימד החשוב ביותר של ניהול בתי סוהר הוא המימד האנושי, כפי שבא לביטוי ביחסים בין הסגל לאסירים. איכות הניהול של בית הסוהר והאווירה שתקיים בו תלוי בטיב היחסים בין הסגל לאסירים. לכן, על האחראים על השירות, לדעתו של Coyle, להוכיח מנהיגות באמצעות הנחלת תפיסה ערכית לעבודת הסוהרים, והבנה, שעבודתם היא שליחות חברתית, אותה עליהם לבצע בסטנדרטים גבוהים של שמירה על זכויות אדם ואתיקה מקצועית.

ראוי לחזור ולהדגיש את סוגיית הגורם האנושי בהבדלים בין סוגי בתי הסוהר. בעוד שבתי הסוהר לא יכולים, בדרך כלל, לבחור את אוכלוסיית האסירים, שנשלחים על ידי המערכת המשפטית, הרי שאין הדבר כך ביחס לעובדים בשירות, הסוהרים והקצינים המרכיבים את בסיס כוחו של הארגון. שני סוגי בתי הסוהר מחייבים סוגים שונים והכשרה שונה של אנשי סגל, בחירה נכונה כזו תבטיח את התבססות הגישה העומדת בבסיס עבודת הכלא מחד גיסא; ותמנע שחיקה מואצת ועזיבה בקרב הסגל, מאידך גיסא. כמובן שגם בבתי הסוהר בהם האוריינטציה ביטחונית, נדרשים הסוהרים לפתח מיומנויות של גישה הומנית, ומסוגלות גבוהה לקיים תקשורת בינאישית עם האסירים. אלה נדרשים גם להשגת הצלחה במטרות מיידיות וברורות כמו הוצאת סדר היום לפועל, בלא לייצר קונפליקטים מיותרים אל מול אוכלוסייה מעוטת מוטיבציה ובעייתית ממילא.

תחום נוסף המחייב גישה שונה בין סוגי המטרות הוא במידת האינטראקציה שצריכה להתקיים בין הכלא לחברה. יש גישות, המונעות על ידי שתי המטרות הראשונות של הענישה ומצדדות בנתק (גופמן, 1973), ויש גישות המונעות על ידי מטרת השיקום, המחייבות אינטראקציה מתמדת בין החברה בכלל לבין החברה החיצונית (Gibbons, 1968).

יותר מכל תחום אחר, מהווה התייחסות הנהלת הכלא לתופעת הסמים בו מוקד לקונפליקט, בין התפיסה הביטחונית לתפיסה הטיפולית בשב"ס. "ניקוי" הכלא מסמים באמצעות אכיפה בלתי מתפשרת; השתת ענישה על המשתמשים ועל המבריחים; ניתוק דרכי הברחת סמים והכרזת מלחמת חורמה על הימצאות סמים ביחידה, הוא רק פן אחד של המטבע. באם איננו מלווה במתן תמיכה טיפולית וסיוע רפואי ונפשי למכורים, הרי, שהמהלך טומן בחובו "חומר נפץ", המאיים על יכולת ההנהלה לשמר את המשמעת והסדר. ככל שתחמיר ההנהלה את מאבקה בנגע החדרת הסמים, יחמירו האסירים את גישתם ההתנהגותית ויקצינו את מאבקים בהנהלה, כל עוד, לא ינתן להם מענה הולם שיוכל לחפות על החוסר בסם. על כן, נחוצה פה גישה הוליסטית, מערכתית, התופסת את הצורך בשימוש בסם ואת דפוסי העבריינות הכרוכים בו כהתנהגויות הניתנות לשינוי; ואת תפקיד היחידה כגורם לתחילתו של תהליך שינוי; גישה זו תאפשר שימור, לאורך זמן, של סביבה נקיה; של רמת מוטיבציה גבוהה בקרב הסגל לאתר סמים ולתפוס מבריחים; ושל תחילת יצירתם של תנאים חברתיים בקרב האסירים, שיתמכו בפעולות ההנהלה ויביעו מוטיבציה להצטרף למה שמכונה בפי המכורים "מעגל התקוה".

קיומם של שני יעדים בארגון אשר מכילים פוטנציאל לניגודיות ולמתח, מהווה מקור מתמיד למאבקים על תשומות ברמות הניהוליות ומשפיע על תהליכי שחיקה מוגברים של העובדים בו (הסוהרים), אשר חווים את הקונפליקט התפקידי בהוויה היומיומית שלהם בעבודתם באגף. קונפליקט זה מתעצם בישראל בשל הכמות הגדולה של אסירים ביטחוניים, קבוצה הצורכת משאבים רבים ויקרים של הארגון, ממקדת את תשומת הלב והמשאבים הארגוניים בתחום הביטחוני, על חשבון הייעוד חברתי של הארגון.

שתי הגישות המרכזיות, החלופיות לכאורה, של ביטחון ושל טיפול, מקבלות דגש והעדפה זו על פני זו בתקופות שונות העוברות על הארגון. שינויים אלה ביחס לערכים המניעים את הארגון מתרחשים, בעיקר, בעת החלפת הנציב והגעת נציב בעל אוריינטציה שונה. גישתו של הנציב מקבלת ביטוי מעשי בהשקעות ובמשאבים. יתרה מכך, יש בהם כדי לערער על הבנות קודמות, לשנות תוכניות פיתוח הכוח של הארגון, ופרויקטים שנתפסו בעבר כ"ספינת דגל" יכולים להיות מוצגים בתקופות אחרות כבזבזניים, מיותרים, ככאלה שאינם מתחום הליבה של ערכי השירות. יש לכך השלכות כבדות משקל גם בהיבטים פנים ארגוניים: הטמעת ערכים ודגשים שונים הניתנים בחינוך הסוהרים, באופן הצטיידותם, בהמשגות חדשות, בהחלטות על תקנים וגיוסים של כוח אדם לתחומים השונים וכדומה.

בית סוהר חרמון משמש דוגמה טובה לכך. בשנים שבין 1997 ל-2003, ניתן דגש לפיתוח הסקטור הטיפולי. התקבלה החלטה, להסב את ייעוד בית סוהר "חרמון", שהיה בשלבי הקמה סופיים, מיחידה רגילה למרכז גמילה ארצי, ואושרו תקינה וגיוס לצורך כך של מספר רב של אנשי טיפול, בקנה מידה שלא היה קיים עד אז בשב"ס. עומס תיקים ("Case Load") לעובד סוציאלי בכלא רגיל נע בין 70 ל-100 אסירים לכל עובד. במרכז הגמילה בחרמון, העומס הוא של כ-15 אסירים לעובד בלבד!

מנגד, דוגמה בולטת להמשגה המייצגת גישה ביטחונית קיצונית בהרבה על מה שהיה מקובל בשב"ס, הוא הטמעת המושגים "לוחמים" ו"תומכי לחימה" בתוך השיח הארגוני של שב"ס, במהלך המאבק המזוין עם הפלסטינים, בין השנים 2000 עד 2005. שני מושגים אלה "יובאו" מצה"ל ב-2003, ונתפסו, בתחילה, כזרים לשפה השב"סית. המושג "לוחם" מסמן קיומו של אויב בשטח, והסוהרים לא חונכו לראות באסירים אויב. כיום, מתעורר בארגון ויכוח תפיסתי באשר להגדרתם של אנשי הטיפול והחינוך כ"תומכי לחימה". מאחר והם אלה שמצויים ב"קו הראשון" אל מול האסיר, לצידו של סוהר האגף, מתמודדים עמו ועוסקים, לא פחות מהסוהרים, במה שמוגדר במשפט האסטרטגי של שירותות בתי הסוהר, כיעד ליבה של השירות. על פי ההיגיון העומד מאחורי ההמשגה החדשה, ראוי היה להגדיר גם אותם כ"לוחמים". עם זאת, ברורה הבעייתיות בהגדרתם ככאלה, שהרי, הם רחוקים מלבצע משימות מבצעיות של לוחמה וביטחון.

התרבות הארגונית בשב"ס

מושג המפתח להבנת הקונפליקט בין הגישה הטיפולית לגישה הביטחונית בשב"ס הוא "תרבות ארגונית", שכן, כל אחת מהגישות הללו מחייבת תרבות ארגונית שונה. אין בנמצא חומרים המתארים את התרבות הארגונית של שירות בתי הסוהר ונותנים לה דוגמאות. יחד עם זאת, ניתן להסיק לגביה מתוך עיון בחומרים תיאוריים בתחום הניהול ויישומיים במשטרת ישראל.

יחזקאלי (2004א') טוען, כי המושג "תרבות ארגונית" הנו מושג המפתח בהבנת תהליכים ארגוניים. התרבות הארגונית מגדירה את "כללי המשחק" בארגון. את מערכת האמונות, הערכים ונורמות ההתנהגות הרווחת בו. היא מבהירה למשתתפים את המותר והאסור מבחינה חברתית. כללי משחק לא רשמיים אלה הם הקובעים את מידת השייכות והמקובלות של אדם באותו ארגון. התנכרות לכללי המשחק מונעת את ההשתלבות המלאה של היחידים, וגורמת להרחקתם בפועל מהמסגרת החברתית. על בסיס משותף זה מתנהלים יחסי מיקוח, פשרות והסדרים שונים בין קבוצות הפועלות בארגון. בכל ארגון ניתן לזהות דפוסי התנהגות אופייניים, ביטויי לשון חוזרים ונשנים, סגנון לבוש מסוים, טכסים, ומאפיינים תרבותיים נוספים, הגלויים לעין כל. בד בבד, בכל ארגון יש מאפייני תרבות – אמונות, ערכים, מוסכמות, נורמות התנהגות, ועוד, שאינם גלויים, ושניתן לזהותם רק באמצעות חקירה מדעית שיטתית. יחזקאלי מדמה את התרבות הארגונית לקרחון, שקל לזהות בו את החלקים הגלויים מעל המים, וככל שחלקו השקוע במים של הקרחון עמוק יותר, כך הוא רחוק מן העין. מכאן, שרב הנעלם על הנגלה וצריך להיזהר בזיהוי, כיוון שיש הבדל גדול בין תרבות מוצהרת לתרבות בפועל (יחזקאלי, 2004א', עמ' 90-91).

הקבלה מסוימת להשפעתה של הגישה הביטחונית בשב"ס ניתן למצוא בספרות לגבי השפעתה של גישה זו על המשטרה. יחזקאלי (2004א') טוען, כי אחד המאפיינים הדומיננטיים של התרבות הארגונית המשטרתית הוא, שהשוטרים תופסים עצמם כ"לוחמים" למען השמירה על הסדר החברתי, כפי שהוא בא לידי ביטוי בחוק. תפיסה זו מחלחלת, לפי יחזקאלי, עד הפיקוד הבכיר במשטרה, ומשפיעה על הבנת יעודה של המשטרה והגדרת יעדיה. כך, במהלך ההתפתחות ההיסטורית של השיטור, התבססה לה התפיסה, לפיה, המשטרה הינה סוכנות למלחמה בפשיעה. זוהי תפיסה הגורסת, כי המשטרה היא מעין צבא, המגן על החברה מפני האויב מבפנים. כתוצאה מתפיסה זו בנתה המשטרה לעצמה דימוי של "החיילים בכחול",

ובנתה את עצמה על פי דימוי זה: בירוקרטיות וארגון צבאי, היררכיה, מדים, משמעת, נשק וכדומה. השוטר רואה עצמו כחיל, המהווה את הקו הדק, הכחול, בין תוהו ובוהו לבין חברה מתוקנת. קביעות אלה ניתנות להכלה, במידה רבה, גם על שבי"ס (יחזקאלי, 2004א', עמ' 91-92).

יחזקאלי ממחיש גם את הקונפליקט המשטרתי שבין הגישה הביטחונית לגישה הטיפולית חברתית. הוא מצטט את הקרימינולוג, מנחם אמיר, שטען, כי המשטרה היא, בעצם, "כמעט שירות סוציאלי חמוש", ומראה כיצד הגישה הביטחונית שאימצה המשטרה מונעת ממנה מלמלא את משימותיה בתחום זה, וחיבלה, בין היתר, בהצלחתה של הגישה הקהילתית, המבוססת על גישה שירותית, טיפולית חברתית, ושהייתה מחייבת אימוץ תרבות ארגונית שונה. יחד עם זאת, מונה יחזקאלי מספר גורמים, הפועלים להקהיית היריבות הזו, עד כדי טשטושה הכמעט מוחלט: עלית נושא "שיתוף הפעולה הבין מערכתית" על סדר היום הציבורי; היישום (החלקי אמנם) של אסטרטגיית "השיטור הקהילתי" על ידי המשטרה והתחזקות ההיבט המקומי בעבודתה; וההתקרבות הארגונית של המשטרה לדפוס הארגון ה"פרופסיונלי" המאפיין ארגוני רווחה (רזי ויחזקאלי, 2007א'; יחזקאלי, 2004ב').

מכאן יובן השוני המהותי המתקיים בין התרבות הארגונית שמתקיימת בכלל השבי"ס לבין התרבות הארגונית של בית הסוהר חרמון, הפועל במתכונת של קהילה המקנה סמכויות ואחריות לאסירים לניהול עצמאי של חיי קהילה, במרחבים מסוימים של בית הסוהר ותוך בקרה ופיקוח של הצוות במקום (סנטו, 2000).

הגישה הביטחונית מול הגישה הטיפולית בשבי"ס

השקפת העולם הביטחונית

על פי השקפה זו, ייעוד השירות הוא הבטחת ביטחונו של כל פרט, יהא זה אסיר או סוהר, כאשר לכל הצדדים, אסירים וסוהרים כאחד, יש אחריות לקיום הביטחון ולשמירה עליו. בית סוהר פועל על פי מערך של כללים והוראות. בבית סוהר הפועל על פי הגישה הביטחונית יעוצבו הוראות אלה כך, שהאסירים יתוגמלו על התנהגות טובה בקבלת פריוילגיות כמו העברה לאגף בתנאים משופרים, ביקורי משפחה ממושכים יותר, חופשות. ולהיפך, ייענשו כאשר הם חורגים מהכללים. מתקיימת מערכת מורכבת של שמירה על המשמעת, של שימועים ושל סנקציות על חריגות.

הכללים וההוראות חייבים להיאכף על ידי הסוהרים באופן הגון וצודק. כאשר אין הקפדה על איזון נדרש בין שמירה על הכללים של סדר ומשמעת לבין מה שנתפס כהגון וצודק, יופר הסדר במתקן הכליאה. תהליך כזה אפשרי בשני הקטבים: מחד גיסא, הפרת האיזון על ידי דרישה של ההנהלה למשמעת גבוהה מדי, ואכיפתה על ידי הפעלה מופרזת ולא נחוצה של כוח; ומאידך גיסא, אובדן שליטה של ההנהלה והשתלטות של קבוצת אסירים חזקים על ניהול חיי היומיום של בית הסוהר.

בהתאם להשקפת עולם זו, נוסחו נהלים של מינהל ביטחון של שב"ס לאור התפיסה הביטחונית: "להבטיח אורח חיים תקין, מבוקר, בטוח ולדאוג למשמורת האסיר בתוך כתלי בית הסוהר" (מינהל ביטחון ואסיר, 1999),

השקפת העולם הטיפולית

השקפה זו בשב"ס הינה השקפה מרחיבה יותר מהשקפת העולם הביטחונית. היא מכילה אלמנטים המרחיבים את אחריותו של השירות כלפי האסיר, כלפי משפחתו וכלפי החברה, קרי, השתלבותו במסגרת יצרנית וחיובית גם לאחר השחרור. על פי השקפה זו, חשוב לאפשר לאסיר מרחב של חופש בחירה לקבל החלטות על עצמו עוד במהלך המאסר, אף שיכולת הבחירה שלו מצומצמת וכושר התנועה והביצוע שלו מוגבלים. מערך החינוך טיפול ושיקום (חטו"ש) של השירות מספק מיגוון רחב של פעילויות ומסגרות. מאמר זה מתמקד, מתוך מגוון תחומי העשייה, בשני מושגים בסיסיים, המצויים במרכזו של העיסוק ביעוד החברתי של הארגון: הגמילה מסמים והקהילה הטיפולית. האחד מתאר את הפעולה המבוצעת, והשני מתייחס למסגרת המבנית אשר בה תהליך הגמילה מתקיים.

השירות החל בפתיחת מסגרות גמילה מסמים לאסירים באמצע שנות השמונים של המאה הקודמת, ואימץ את מתכונת הקהילה הטיפולית בשנת 1994, במסגרת בית סוהר השרון. מסגרת זו נסגרה לאחר כארבע שנות פעילות, עם פתיחתו של בית סוהר חרמון בשנת 1998, כמרכז ארצי של השב"ס לטיפול במכורים.

עקרונות הקהילה הטיפולית, שעליה מתבסס שב"ס, רואה בשימוש בסמים הפרעה של האדם, אשר משתלבת עם גרימת נזק לתפקוד הקוגניטיבי, עם בעיות התנהגות ועם סגנון חיים אנטי חברתי. עזרה עצמית ועזרה הדדית הם תנאים הכרחיים לתהליך הריפוי (סלע, 2002). לכן,

הקהילה היא סביבה מתוכננת באופן מודע, במסגרת פנימייתית, אשר התהליכים המתרחשים במסגרתה נרתמים כולם לטובת הכוונות התרפויטיות. הכלי העיקרי בקהילה הטיפולית הוא הקהילה.

הקהילה הטיפולית מייצגת סביבה מובנית עם גבולות ברורים וכן, דרישות וקריטריונים מוסריים. על מנת לשמר את הכללים הנאכפים בחלק מהמקרים על ידי האסירים עצמם, מתקיימות בקהילה סנקציות והתערבויות משמעותיות. אלה מהווים חלק מהכלים הטיפוליים, ומתקיים פיקוח הדוק על השימוש בהם.

מטרתה של הקהילה הטיפולית היא לאפשר למכור גדילה והתפתחות אישית, ללא שימוש בחומרים ממכרים. המטרה מושגת על ידי שינוי בסגנון חיים, באמצעות קהילה של אנשים החיים יחד ומעוניינים לעזור לעצמם ולאחרים, בסיוע הדדי. החיים במסגרת המשותפת מאפשרים לעמוד בקשיים ללא העוינות והתיג שאפיינו את חייהם מחוץ למסגרת זו. בקהילה הטיפולית קיימת הירארכיה תפקודית אנכית, ומתקיימים בה גם תהליכים אופקיים, המסייעים בבניית התפיסה של חלוקת אחריות ואחריות משותפת, בין השאר, בהשתתפות בקבלת החלטות. חיי היומיום לא מאפשרים למכור להחזיק ב"זהות" העבריינית שאפיינה את יחסו לחברה, למשפחתו ולעצמו במהלך שנות השימוש בסמים והמעורבות בעולם העברייני.

הקהילה הטיפולית בכלא היא מסגרת שפותחה על בסיס תפיסה המשלבת את העיקרון של מוסד כוללני וקהילה: טיפול הניתן על ידי אנשי מקצוע בשילוב אלמנטים של ניהול עצמי של האסירים. קהילה טיפולית בבית סוהר קולטת אליה אסירים מכורים לסמים המגיעים לכלא לאחר שלא הצליחו להיעזר בשירות הטיפול בקהילה.

לפי השקפת העולם הטיפולית, הגדיר לעצמו מינהל טיפול ושיקום של השב"ס את יעד העל שלו ביחס לאסירים המכורים לסמים (מדיניות הטיפול בנפגעי סמים, 2000): "הקניית כלים מתקנים לאסירים המתאימים על מנת שיוכלו לשמר דרך חיים ללא סמים גם מחוץ לכלא". הקנייתם של כלים אלה מתבטאת בנוסף לעיסוק בגמילה מסמים, גם בעיסוק נרחב בתחום החינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי, וכן, בטיפול שניתן לעברייני מין, לאלכוהוליסטים, ולעברייני אלימות במשפחה.

המאמצים של תחום הטיפול בשב"ס והתהליכים שהוא מקיים, מכוונים "ליצירת שינוי במגוון תחומי חייו של האסיר, באישיותו, בתפקודו, במשפחתו, תוך חיזוק כוחותיו לצורך לקיחת אחריות על המשך תפקודו התקין בחברה עם יציאתו לקהילה" (מפרט למכרז למחקר, 1999). במסמך שיצא מטעם המינהל לטיפול ולשיקום של השב"ס (מדיניות הטיפול בנפגעי סמים, 2000), מוגדרים יעדי העל, מטרות ומגמות בטיפול המוענק לאסירים נפגעי סמים. עיקרי הפעולות הם:

- מיגור נגע הסמים וצמצום השימוש בהם על ידי הפרדת אוכלוסיית הנקיים מסמים מהנגועים וכן בהסברה מניעה וטיפול.
- הקניית כלים מתקנים למתאימים על מנת שיוכלו לשמר דרך חיים ללא סמים גם מחוץ לכותלי בית הסוהר.
- פעולה בפריסה ארצית של מסגרות שנותנות מענה מקצועי ברמות שונות: גמילה גופנית, טיפול נפשי בסיסי, גמילה נפשית אינטנסיבית.
- מסגרת אמבולטורית לאבחון ומיון ראשוני, אספקת טיפול תרופתי סימפטומטי או טיפול במתאדון למי שמתאים לקריטריונים שנקבעו על ידי משרד הבריאות.
- מסגרת אישפוזית לקליטה וטיפול ראשוני כהכנה לקראת מסגרת טיפולית ממושכת.
- מחלקה לגמילה נפשית (מג"ש).
- מרכז גמילה ארצי חרמון לאסירים מכורים המתאימים לטיפול ממושך (כשנה) הפועל על סמך טכניקות של קהילה טיפולית.

הסגל הטיפולי הורכב מאנשי מקצוע ממגזרים טיפוליים שונים, אשר עובדים בתפקידם אבל זקוקים להכשרה מקצועית נוספת בתחום הטיפול בהתמכרויות. שב"ס משקיע בהכשרתם של המטפלים, ומקורות המימון להכשרה על פי רוב נחלקים, 50% על ידי השירות ו- 50% על ידי הרשות למלחמה בסמים.

בבית סוהר רגיל, ההתייחסות של הסגל לנושא המשמעת והציות הנדרש לכללים, נובע מהצורך בשמירה על השגרה; ומהשאפה להוצאתו לפועל של סדר יום ללא אירועים חריגים, ללא אלימות בין האסירים לבין עצמם ובין אנשי הסגל. הציפיות מהאסיר הן, שיהיה "אסיר טוב", ממושמע, שיתגל לציפיות הצוות, ינהג ויגיב בצורה נאותה להוראות. אם קיימת מנהיגות בקרב האסירים באגף, הרי שזו מנהיגות של אדם אחד – אסיר הנחשב ל"חזק"

בהירארכיה העבריינית והאחרים נשמעים למרותו. הסוהרים יכחידו התנהגות כזו באם יזהו אותה, אך לא תיווצר ציפיה בקרב הסגל, שהאסירים יטלו אחריות על עצמם בנושאי משמעת. זו נכפית על ידם מבחוץ, בתוקף הסמכות של תפקיד הסוהר.

לעומת זאת, במסגרת הקהילה הטיפולית, האחריות לניהול סדר יום ומשמעת ניתנת בידי האסירים, כשהמטרה היא לפתח בקבוצה וביחיד תחושת אחריות וערך עצמי. כל אסיר מובחן מהאחרים ומקבל מענים לצרכיו הפרטניים, ולקבוצה מוענקת תחושת אקסקלוסיביות וגאווה יחידה.

הקהילה מציבה כללים המדריכים את החשיבה והעשייה של החברים בה, ויש להם זכויות וחובות זהים. הדרך להתקדם בהירארכיה היא באמצעות גילויים של אחריות אישית וקבוצתית, ורכישת מעמד מתרחשת על ידי מילוי תפקיד שיש בו אחריות למילוי משימה או אחריות כלפי חבר אחר.

בית סוהר חרמון כקהילה טיפולית

בשנת 1994 הוחלט בשב"ס, לראשונה, להקים מרכז גמילה ארצי בבית סוהר השרון ולרכז בו אסירים שיעברו תהליכי גמילה פיזית, אבחון והערכה, טיפול כוללני, תהליכי שיקום והכנה לשחרור לקהילה. בשנת 1998 הועתק מרכז הגמילה הארצי לבית סוהר חרמון, שייעודו הוגדר כמרכז לגמילה ולשיקום, הבנוי ופועל על פי כללים של קהילה טיפולית.

לכאורה, המושגים "בית סוהר" ו"קהילה טיפולית" מתקשים לדור בכפיפה אחת. אלה מסגרות בעלות אופי שונה בתכלית, שהרי בית סוהר לא ניתן לניהול על ידי האסירים, וניהול עצמי הוא המסד לקיומה של קהילה טיפולית לגמילה מסמים. למעשה, יושבו הניגודים הללו בכך, שלאסירים ניתנו האחריות והסמכויות של הניהול היומיומי של הכלא, סמכויות המצויות בבתי הכלא האחרים בידי צוות העובדים של בית הסוהר.

המסגרת של בית סוהר חרמון מכילה בתוכה את המתחים שמתקיימים בכלל השירות, מאחר וקיימים בה כל אותו מגוון של בעלי מקצוע כמו בכל בית סוהר אחר. אולם, תפיסת ההפעלה שלו וגודלו הינם יוצאי דופן ביחס לנעשה בתחום הטיפולי בכל בית סוהר אחר. מסגרות טיפוליות לגמילה מסמים קיימות גם בבית סוהר צלמון הסמוך לחרמון (40 מיטות) ובבית סוהר אשל בבאר שבע (40 מיטות). בנוסף, קיימות מסגרות גמילה אגפיות בבתי הסוהר

הפלייליים, המשמשות כמסגרת מכינה לקראת העברה לחרמון, משמרות סביבה נקייה מסמים ומאפשרות התחלת תהליך מוטיבציוני להתמודדות ארוכת הזמן שהטיפול הגמילתי דורש. ככלא חרמון מוקצים 360 מקומות לאסירים בטיפול גמילה. זהו מרכז גמילה יוצא דופן בהיקפו, גם ביחס לנעשה בבתי סוהר אחרים בעולם, וגם ביחס להיקפו של קהילות גמילה אזרחיות בארץ.

עם פתיחתו של בית סוהר חרמון כמרכז גמילה ארצי, התגלה קושי באכלוסו באסירים, על פי מספר מקומות הכליאה שהוקצו למשימה זו בתחילה – 240 מקומות. האסירים המכורים לסמים מאגפים רגילים בבתי הסוהר וממסגרות הגמילה המוכרות לא הביעו מוטיבציה לעבור למקום החדש בשל ריחוקו ממרכז הארץ ובשל החשש מהצטרפות למסגרת לא מוכרת, הפועלת במתכונת של קהילה טיפולית. עובדה זו חשפה את בית הסוהר לחיצי ביקורת בתוך הארגון, ולדרישה שעולה, חדשות לבקרים, להעריך מחדש את נחיצות המסגרת בהיקף כה נרחב. אחד הגורמים שעוררו את מירב הביקורת היה, שבמשך ארבע השנים הראשונות לקיומו, לא הצליח שב"ס למלא את כל מקומות הכליאה בו, בעוד שבתי כלא אחרים היו עמוסים לעייפה. רק במהלך שנת 2004 התמלאו מקומות הכליאה בחרמון, זאת לאחר התערבויות חוזרות ונשנות של גורמי מטה בכירים בנציבות ובגוש, התערבויות שנועדו לעודד וללחוץ על מנהלים וצוותים סוציאליים בבתי סוהר אחרים לשלוח אסירים למסגרת הגמילה. עדין קיים מתח המלווה את העברתם של אסירים לגמילה, סביב השאלה עד כמה מסוגלת המסגרת להכיל מקרים חריגים, ומושמעת ביקורת על תופעת ה"נשירה מטיפול" שנובעת מהקפדה על כללי המשמעת בקהילה הטיפולית, כללים שאינם נהירים ואינם מקובלים על העמיתים ביחידות המשגרות.

בבית סוהר חרמון, התפתחה בינתיים תרבות שונה, שיצרה הבדלים מושגיים והתנהגותיים בין בית סוהר רגיל לבין קהילה הטיפולית בחרמון. דוגמאות קלאסיות להמשגה של אסירים הוא המושג "בגידה" ו"הלשנה" כפי שנתפס בבית סוהר רגיל, מול מושג ה"ווידוי" ו"הלחץ החברתי החיובי".

בכל מערכת מוסדית מתקיים לחץ מצידם של החברים בה. בבתי סוהר מתפתחת תת תרבות של האסירים שעל פי כלליה אסור לעולם לבגוד באסירים אחרים ומותר להתנגד לכללים הנכפים על ידי המערכת (הסוהרים). הלחץ הזה גורם להקשחה ולהקצנה של ההתנהגות העבריינית.

הקהילה הטיפולית מכוונת לשנות את אופיו של הלחץ החברתי ולייצר דינאמיקה של לחץ חיובי מצד חברי הקבוצה. החברים חייבים "לבגוד" באחרים ו"להלשיך" על התנהגות חריגה הנוגדת את כללי המקום, גם אם מדובר בווידוי אישי וגם אם בדיווח על התנהגות חריגה של אחד מהחברים. בניגוד לבית סוהר רגיל, דווקא קבוצת האסירים היא שתעודד לחץ חיובי מסוג זה, כדי לצמצם את הצורך בפיקוח חיצוני, וכן, על מנת להתמודד עם נטייתו של המכור לסמים להתגונן ולשקר.

הבדל מושגי אחר אירע עם המושג "הסתרה" מול המושג "גילוי". האסירים בבתי סוהר רגילים מסתירים ושומרים לעצמם נושאים פרטיים רגישים במיוחד כמו התעללות בילדות, העדפה מינית, פשעים שביצעו בעבר ומצב בריאותי. לעומת זאת, בבית סוהר חרמון מעודדת הקהילה תקשורת פתוחה והעלאת נושאים כאלה בפני המדריך או איש צוות. נושאים רגישים בתחום הפרט מטופלים על ידי האסירים בדיסקרטיות וברגישות רבה. לעומת זאת, נושאים משמעותיים לחוקי המסגרת המרכזיים מטופלים באופן פתוח וגלוי. על אלה ניתן למנות תופעות של שימוש בסמים בהווה, עבריינות, גניבות, התנהגות מינית אסורה (הכוונה לקשר אינטימי עם אסיר אחר), אלימות וכדומה. דיון ופתיחות בקשר לתופעות אלה מסייעים לשמר תחושה של ביטחון, אמינות ובריאות של חברי הקהילה. בבית סוהר רגיל לא תיתכן חשיפה של נושאים כאלה, ואם הם נחשפים, הם גורמים לסיכון המעורבים בחשיפתם.

מטבע הדברים, גם הסוהרים בבית סוהר חרמון נדרשים להתנהגות אחרת. הסוהר באגף רגיל פועל לניהול סדר היום של האגף; פותח וסוגר דלתות; מזרז את האסירים; ומקימם בבוקר לספירה וליציאה לעבודות. האסירים נשמעים, על פי רוב, להוראות מתוך פאסיביות וקבלה של כללים ברורים וידועים. במצבי לחץ, לא יהסו האסירים להתמרד נגד הכללים ולהפעיל אלימות נגד סוהרים או כלפי חבריהם לאגף.

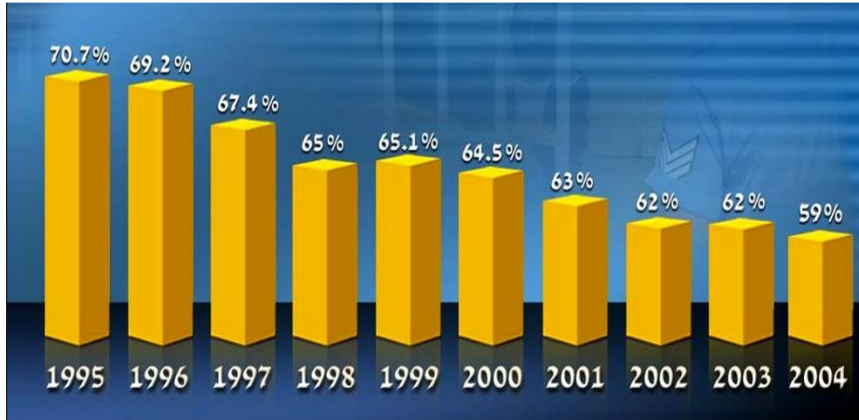
במסגרת הקהילתית, מעודד הצוות את האסירים לעשות למען עצמם, בהדרכה במילות עידוד ותמיכה, ולעיתים, בעימות. האסירים במחלקה הטיפולית נדרשים להגיש לעצמם את מזונם; לתכנן את שעות הפנאי שלהם; לתכנן את הסמינרים והפעילויות, ולבצע עבור הקבוצה. מתוך כך, מתאפשר תהליך של צמיחה אישית של חברי הקבוצה הטיפולית. הלמידה מתרחשת מתוך ניסיון. באגף רגיל לא מתחולל תהליך אקטיבי של ניסיון-כישלון-הצלחה, שעוזר לשינוי באורח החיים, לטווח הארוך. הצוות האגפי הוא האחראי לסביבת ההתרחשויות, ללוח הזמנים ולמשמעת. לעומת זאת, הקהילה מזמנת לאסירים את האפשרות לחיזוק חיובי מחווייה של הצלחה בעשייה ובקבלת החלטות יומיומית, וזו בונה, בהתמדה, את הביטחון העצמי. הצוות

נמצא בסביבה ומאפשר לתהליכים אלה לקרות, תוך שמירה על עצמאותם של האסירים לבצע את פעולותיהם במינימום התערבות חיצונית, כל זמן שכללי הבית נשמרים על ידם.

מנתוני המעקב של שירות בתי הסוהר אחרי המשתחררים ממסגרות טיפוליות עולה, כי שעור הרצידיביזם, העומד על כ- 60% באוכלוסיית האסירים הפליליים הכללית (ראה לוח מס' 1), יורד עד לכדי 26% בלבד באוכלוסיית האסירים המסיימים טיפול במסגרות הגמילה ול- 24% בכלא חרמון! (ראה לוח מס' 2).

לוח מס' 1 : מועדות אסירים בחזרה לכלא

(מקור : נתוני שב"ס, 2005)



לוח מס' 2 : נתוני מנהל טיפול ושיקום

(מקור : נתוני שב"ס, 2005)

N=480

אחוז רצידיביזם	נושרים שהייה ממוצעת בחודשים	מסיימים שהייה ממוצעת בחודשים	אחוז מסיימים	המחלקה
30%	8.6	15.0	66%	דקל
32%	5.1	13.8	34%	צלמון
21%	5.5	14.0	47%	אשמורת
24%	6.2	15.0	55%	חרמון
26%	6.0	14.7	50%	סה"כ

גורמים המעודדים גישה טיפולית בשב"ס

קידום קצינים מתחומי הטיפול לתפקידי פיקוד : האוכלוסיה הגדולה יחסית של קציני חינוך ועובדים סוציאליים בתוך שב"ס והגעתם של אלה לעמדות כוח והשפעה בארגון, הוא תהליך מתמשך אשר זוכה לתמיכה ולעידוד של חלק מהקצונה הבכירה. לרוב, ממפקדים ששירתו בעבר כמנהלי בתי סוהר. עבורם, יתרונות השילוב בין התחומים הם מובנים מאליהם. ברורות להם היכולות היחודיות והתרומה החשובה שמביאים איתם קצינים אלה לתפקידים מגוונים, כמו, מפקדי אגפים; ובתפקידי מטה שונים, כמו, ניהול כח אדם, קציני אסירים וקציני מודיעין.

מעברם של קצינים אקדמאים, שגוייסו לשירות למלא תפקיד טיפולי/חינוכי מוגדר, אל התחום הייעודי, ולתפקידי מטה עליהם מתמודדים קצינים ש"צמחו מלמטה", יוצר, מדרך הטבע, מתח. התהליך מעורר תרעומת בקרב שכבת אוכלוסיה זו, שלעיתים קרובות, מוצאת את עצמה בנחיתות, כאשר לתפקיד הקידומי נדרשת השכלה אקדמאית ישימה, ובתחום זה, לבאים מתחום הטו"ש יש יתרון ברור.

אפקטיביות ניהולית באמצעות פרייולגיות לאסיר: התחום הטיפולי מאפשר מיידוג אגפי. אסיר המשתלב במסגרת טיפולית, זוכה לשיפור הדרגתי בתנאי המאסר ולפרייולגיות המתלוות לשלבי התקדמותו בטיפול. המנהלים והסגל מבהירים לאסיר את היתרונות שבתפקוד חיובי ובאימוץ דפוסי חיים יצרניים, ונשמרת להם האפשרות לסנקציות הננקטות בעת הפרת משמעת או חריגה מהכללים. משמע, כל תחום הטיפול מהווה אופציה למנהל בית הסוהר לקיים מערך ניהולי, המאפשר לו להשפיע באופן פרו אקטיבי על תיפקודם החיובי של האסירים ועל בחירתם בדרך של שינוי דפוסי התנהגותם.

דימוי עצמי: סגל השירות מורכב מאוכלוסיה מעורבת ומגוונת, ומיוצגות בו רוב שכבות האוכלוסיה בחברה הישראלית. אותם ערכים המצויים בקונסנזוס הישראלי, מופנמים גם בקרב סגל הסוהרים. ערכים של הומאניות וערכי יהדות משותפים לרוב אנשי הסגל, ואלה מקבלים את ביטויים בהתייחסות ובגישה היומיומית לאסירים.

בג"צ: בג"צ בוחן תלונות אסירים בתחומים, כמו שימוש מופרז בכוח, נטילת זכויות או הטלת סנקציות. ההתערבות האפשרית של הבג"צ בהחלטות של בעלי תפקידים, מחייבת פיתוח מנגנוני חשיבה וביקורת עצמית של המערכת. זאת, כדי לצמצם את המקרים בהם היא נדרשת לחזור בה מהחלטות או ממעשים הנתפסים על ידי המערכת החיצונית כבלתי חוקיים, שרירותיים או חורגים מסמכות.

יחסי ציבור: גורם חיצוני נוסף הוא הניראות הציבורית. סקרי עמדות הציבור ביחס לשב"ס מעידים על כך, שהציבור בארץ תופס כתפקיד מרכזי של השירות את תחום הטיפול באסירים, ומתן כלים לשינוי לאלה המוחזקים בין כתליו. קידום של יעדים חברתיים מתקבלים בחיוב ובאהדה בציבור ובתקשורת. קל לייצר ענין תקשורתי בפרויקטים, שענינם פתיחות, יחס הומאני, ומתן תקוה לשינוי עבור גורמים חלשים בחברה. על פי רוב, האסירים המשתתפים בקבוצות טיפול מוכנים להיחשף ומשמשים "שגרירים של רצון טוב" לשב"ס, כמשווקים של הייעוד החברתי של הארגון לציבור הרחב, ממקור ראשון. חשיפת פעילות כזו יש בה כדי לשפר ולייצב את תדמית השירות כארגון מתקדם, הפועל לקידום מטרות חברתיות.

גורמים המדכאים גישה טיפולית בשב"ס

אירועים חריגים שמייצרת אוכלוסיית האסירים: השב"ס "עושה כותרות" בהקשרים שליליים, בדרך כלל, כאשר הוא כושל בשמירה על הביטחון, כמו מקרי בריחה או פגיעה בחיי אדם בין כתלי בית הסוהר. אירועים אלה, מהם חוששים קברניטי הארגון תמיד ושהם עלולים לשלם בגינם מחיר אישי כבד, מצויים תמיד בתחום הביטחון: בריחות אסירים, אירועים חריגים/אלמים וההתמודדות עימם, חריגות משמעת חמורות וכדומה. ברור, כי אחריותם הראשונית של מנהלי בתי הסוהר ושל נציבי השירות היא לביטחון הציבור, להכחדה של פעילות עבריינית בין כתלי הכלא ולביטחון השוהים בו. טבעם של אירועים חריגים אלה, גם אם הם נדירים, שהם משאירים חותם למשך זמן ארוך ו"דוחקים" עיסוק או השקעות בנושאים המחייבים טיפול באסיר ובצרכיו לטווח הרחוק.

הגדרת קריטריונים ארגוניים לאפקטיביות: התמקדות הפיקוד בתחום הביטחוני משליכה גם על הקריטריונים הארגוניים לאפקטיביות בעבודה. על פי רוב, אין השירות נמדד על פי מידת הצלחתו בטיפול באסירים ובהשבתם לתפקוד חברתי תקין בתום המאסר, ומתקיימות עוצמות והישגים רבים לסקטור הטיפול, שאינם מתורגמים למדדי אפקטיביות. רק בשנת העבודה 2005, הוגדר על ידי מינהל טו"ש יעד של איסוף נתונים רב שנתי ביחס למסיימי מסגרות הטיפול. נתונים אלה יאפשרו בעתיד ביצוע מחקרים בדבר האפקטיביות של המסגרות הטיפוליות. כיום, אין דרישה להצגתם של נתוני הצלחה בגמילה בפני גורמי חוץ, הממונים על הקצאת המשאבים לארגון; אין מסגרת בה ניתנת אינטרפרטציה לנתוני ההצלחה: משמעויות ביטחוניות, כלכליות וחברתיות. באופן כזה, נוצר מצב של סובב ומסובב: היעדר מיקוד אצל

המפקדים מונע הגדרת מדדי אפקטיביות לתחום הטיפולי; והיעדר קריטריונים כאלה אינו מאפשר להצביע על הצלחת התחום הטיפולי ועל הישגיו.

משאבים: מסגרות טיפוליות הינן, מטבע הדברים, "זוללות" משאבים. עלות שכרם של קציני טיפול וחינוך, בהיותם אקדמאים, היא גבוהה במיוחד. הצורך הבלתי פוסק בצמצומים בתקציב, בתקני כוח אדם, ומחסור מתמשך במקומות כליאה, מכרסמים בעקביות בביסוסן של המסגרות ה"רכות", והן שיעמדו תמיד בסכנת פגיעה. "השמיכה הקצרה" של אמצעי השב"ס מחייבת הסטה תקופתית של האמצעים לפי האילוצים הקיימים בכל תקופה. עם זאת, יש לזכור, כי אף שהטיפול באסירים הוא יקר מבחינת כח האדם הטיפולי שהוא מצריך, בכלא, הפועל בדגשי ביטחון, יקרות התשתיות יותר, והוא מצריך יחס גבוה יותר של כוח אדם ביטחוני למספר אסירים המוחזקים בו.

המצב הביטחוני הייחודי שבו נתונה מדינת ישראל מחייב קליטה והחזקה של אסירים ביטחוניים במספרים גדולים. עובדה זו מחייבת שינוי בסדרי העדיפויות וארגון שונה של מערך הכליאה, לעיתים, על חשבון היבטים טיפוליים.

הפרטת בתי הסוהר: הכלא הפרטי הראשון, שיוקם בבאר שבע, מיועד לאסירים פליליים ונבנה ברמת ביטחון בינונית/מזערית, בדומה לבית סוהר "חרמון". בכך, יתחרה בית הסוהר החדש על אותה אוכלוסיית אסירים, שמתאימים לקריטריונים של חרמון, בעוד זה האחרון מתקשה, לאורך זמן, לאכלס באופן מלא את המקומות שהוקצו בו לטיפול גמילתי. ביחד עם זאת, ייתכן שבטווח הארוך ההפרטה תהפוך את התחום הטיפולי ללא כדאי עבור הבעלים, בשל העלויות הגבוהות.

תרבות של קדנציות: הייעוד הביטחוני נותן מענים מיידיים והישגים נצפים וברי מדידה. לעומת זאת, הישגיו של הייעוד החברתי ניכרים רק בטווח הארוך, ואינם נראים לעין ברמה המיידית. הצלחתו של מנהל בית סוהר תוערך על פי תוצאות, ולא על סמך תהליכים, אשר ישאו פריים, לעיתים, לאחר לכתו. גורם זה יכול לעכב העמקה והשקעה ביעוד החברתי. יש להבחין, בהקשר זה, בין ניהול בית סוהר באמצעות מתן פריוילגיות, כפי שתואר בפרק הגורמים המקדמים טיפול (לעיל), לבין תפיסת היעוד החברתי בקרב מנהלים, כיעוד שקידומו מחייב השקעה בתשתיות, בתפיסה, בבניין הכוח ובפרקטיקה.

ההפרטה והביקורת עליה; משמעויות ביחס להשפעתה על הגישה הטיפולית בשב"ס.

במסגרת מדיניות ממשלת ישראל לקדם פרויקטים בתחום התשתיות, פורסם מכרז להקמה ותפעול של בית סוהר פרטי. ההסכם בין המדינה לזכיין יהיה ל- 25 שנה ובסכום כולל של מעל מיליארד שקלים. שיטה זו של תכנון הקמה ותפעול מתקני כליאה באמצעות הסקטור הפרטי (B.O.T) אומצה על ידי מדינות שונות ברחבי העולם. המצדדים בהפרטה, בעולם ובישראל, מסתמכים, בראש ובראשונה, על טיעונים של חיסכון ויעילות. המתנגדים, רואים לנגד עיניהם את שאלת איכות השירות המסופק לאסירים, ואת הפוטנציאל הקיים בהפרטה לפגיעה בזכויות הפרט ובכבוד האדם.

כפי שנאמר בפרק קודם, החלטת הכנסת לאשר הקמת בית סוהר פרטי מתייחסת למהלך כ"ניסוי", אשר נועד לבחון, אם יש בו כדי להשיג התייעלות. למרות הבחירה במודל המיושם בהצלחה באנגליה ובסקוטלנד, ולמרות הסייגים והאבטחות אשר מציבה המדינה בפני היזם הפרטי המקים את בית הסוהר, נשמעת ביקורת נוקבת נגד היוזמה. הביקורת מגיעה מצדם של אירגוני זכויות אדם, הטוענים, כי הזכיין יעשה הכל כדי להבטיח שהכלא יהיה תמיד מלא ב"לקוחות", גם אם תוך פגיעה בזכויות הבסיסיות של האסירים. עורך דין וסרמן, מנהל חטיבת זכויות אדם במכללה למשפטים ברמת גן טען, כי "בארצות הברית, שם העסק פועל כבר 20 שנה, לובי תעשיית הכליאה יזם חקיקה דרקונית, שתוודא אספקה שוטפת של לקוחות. כך, בשנים האחרונות עבר חוק של 'שלוש עבירות' (3 Strikes), המחייב שופטים לגזור מאסר עולם למי שנשפט שלש פעמים למאסר.

לדברי המתנגדים להפרטה, בהצעה הנוכחית אין איזונים ובלמים הדרושים כדי שלא יקרו גם כאן תהליכים דומים לאלה שקרו בארצות הברית, כמו ירידה דרמטית במספר הסוהרים המועסקים בבית הסוהר הפרטי, מה שהביא להתעללות של הסוהרים באסירים, ולמספר מקרים של בריחות המונית, תופעות שלא קרו בישראל עד כה.

חבר הכנסת יורי שטרן, שעמד בראש הוועדה שדנה בחקיקה החדשה, טען, כי הוועדה ביצעה שינויים מסוימים. למשל, שיזמי בית הסוהר מקבלים תגמולים על פי מספר מקומות כליאה (800 מקומות) ולא לפי תפוסת האסירים. עוד מוסיף ח"כ שטרן, כי הוחלט על הקמת וועדה מייעצת, שתלווה את מהלך הקמת בית הסוהר, וזו מורכבת מנציגים חיצוניים. הוועדה תלווה את מהלך תיפקוד בית הסוהר ותגיש דין וחשבון, אחת לשנה, לשר לבטחון הפנים ולוועדת הפנים של הכנסת, כך ש"הפיקוח יהיה די צמוד", לדבריו (אתר ארגון במבילי, 2005).

השפעתה של ההפרטה על תחום היעוד החברתי ועל הטיפול הניתן לאסירים בשב"ס: השר לשעבר לבטחון הפנים, פרופסור שלמה בן עמי, מציין בספרו "מקום לנוס", כי "בחילחול העסקי אל תוך שירותי החברה יש סיכון מוסרי". לדבריו, במערב ידועים מקרים רבים, בהם הממשלה נכשלה בפיקוח על שירותי חברה מופרטים, כמו, למשל, בתי אבות. מהלך כזה הוביל, אמנם, להתייעלות, במקומות רבים, אך, באותה מידה, גם גם לקיצוץ בטיב ובאיכות השירות. כיום, מובע חשש בשב"ס, בעיקר, בכל הנוגע לאיכות השירות והסגל. משכורות העובדים בכלל הפרטי תהיינה נמוכות, באופן משמעותי, מאלה של כלל סוהרי הארגון, וסביר להניח, כי תתקיים תחלופה גבוהה, גורם אשר ישפיע, ישירות, על איכות ההכשרה (תכופה, קצרה) על תיפקוד הסוהרים בחיי היומיום, ועל מידת המחויבות שלהם לאסירים ולזכויותיהם. סוגיות כמו טיפול רפואי, טיפולי גמילה מסמים, הכשרה מקצועית ופעילות חינוך, הן השקעות יקרות. ברור, כי חברה שתכלית קיומה הוא רווח, תשתדל לחסוך בהוצאות אלה עד כמה שניתן. ההסכם עם המדינה פותר, לכאורה, את הקושי בכך, שהוא מחייב את הזכיין בפירוט של השירותים, אותם הוא מחוייב לספק לאסירים, ובהצבת מפקחים מטעם המדינה שתפקידם לוודא שיעמוד בהתחייבות. הנסיון בעולם מלמד, כי המפקחים פועלים, ברוב המקרים, למעשה לטובת האינטרסים של הגוף הפרטי המפוקח, ולא של המדינה. מעבר לצורך לבחון ולפקח על התקינה שתינתן לתחום הטיפול, השפעה מיידית אחרת שיכולה להיות להפרטה, בכל מה שנוגע לנושא מאמר זה, הוא הקושי לעסוק במסגרת בית סוהר פרטי שמעייניו בהתייעלות וחסכון, בסוגיות כמו הנחלה של ערכי הארגון, ערכים כמו שמירה על כבוד האדם, סייגים לשררה ולשימוש בכוח, ומתן הזדמנות לשינוי בדפוסי התנהגות לאסירים, על ידי יצירת סביבה מאפשרת ו-Modelling מתאים לכך בהתנהגות מכבדת של אנשי הסגל הבאים במגע איתם.

דיון

שליטת חירותו של אדם היא פגיעה קשה וכואבת בזכויותיו. הפגיעה הזו מוצדקת, בחברה הדמוקרטית המודרנית, כרע הכרחי הנעשה לאדם, אך ורק אם פגע באופן משמעותי בנורמות חברתיות, וזאת, בכפוף להליך משפטי ברור ומדוקדק. הסמכות הזו לפגוע בזכויות אזרחים בשם החברה, נתונה בידי המדינה. כמרכיב מהותי של הריבונות ממנה היא נהנית. על פי

התפיסה הליברלית דמוקרטית, אסור שיהיה למדינה או לשלוחיה, הפועלים בשמה, כל אינטרס משלהם בהטלת העונש ובביצועו, מלבד האינטרס של תיקון החברה.

בחמישים ותשע שנות קיומה של המדינה, טרם נתבססו ונקבעו הסכמות ביחס לאופיו ולערכיו של שירות בתי הסוהר. השירות נדרש למתן מענים דחופים, באילוצי זמן ותקציב ובהעדר תשתיות מתאימות, לכליאתם של מאות ואלפי עצורים בטחוניים, והאילוצים הכתיבו וויתור או דחיקה של תיכנון וחשיבה על ערכי ליבה, בשאלות הנוגעות למהות העשייה בתחום המאסר הפלילי. תחום זה מציב בפני הארגון, מעבר למשימת המשמורת החוקית, אתגר חברתי. מטבעו, אין התחום החברתי בייעוד השב"ס נתפס כדחוף, וכך הוא נדחק הצידה בפני המשימות הבטחוניות, שהינן בגדר מובן מאליו, הן מיידיות וקצרות טווח. עם זאת, פיתח הארגון, במהלך 20 השנים האחרונות, מסגרות מיוחדות ו"נישיות" טיפוליות, הוסיף תקנים וגייס לשורותיו עשרות אנשי מקצוע מתחומי החינוך והטיפול, והשקיע רבות למתן מענה להיבטים ה"רכים", ההומניסטים, של משימת הכליאה ולצמצום תופעת החזרה לעבריינות ולסמים עם השיחורר ממאסר.

בשורות השב"ס, מתקיים דיון מתמשך, המלווה, לעיתים, במתח רב, בין בעלי תפקידים המחזיקים בתפיסות עולם שונות, וחלוקים ביניהם באשר לערכים ולמטרות. אנשי הבטחון, אשר צמחו, בדרך כלל, בתוך הארגון ומשורותיו, או שהגיעו לשב"ס משורות הצבא, שואבים את טיעוניהם מתחום האיום הבטחוני המתמשך על קיומה של המדינה, הטרור, ואירועים אלימים חריגים או בריחות ממאסר. הם מדגישים באמצעותם את הצורך בהצבת הייעוד הבטחוני של הארגון כאבסולוטי, כחזות הכל. לגישתם של אלה, תחום הטיפול, בדומה לתעסוקת אסירים במפעלים היצרניים, נועד לשרת את מטרות הנהלת הכלא להשגת שקט ולהוצאת סדר היום התקין לפועל. לעומתם, ניצבת קבוצת אנשי הטיפול, קבוצת קצינים וסוהרים, אשר השכלתם והכשרתם המקצועית האקדמית מבחינה אותם מאחרים. תפיסתם המקצועית מציבה את הפרט במרכז, לעיתים קרובות, בהעדר יכולת או רצון להבין את אילוצי המסגרת הבטחונית שמציב בית הסוהר. לפיכך, נתפסים אצלם אנשי הסקטור הבטחוני כחוסמים בפני פריצות דרך. מובן, כי בין אלה לאלה לא מתקיימת חלוקה דיכוטומית. ניתן לזהות דפוס של הצלחה של קצינים משני התחומים, אשר הגורם הבולט בהצלחתם הוא יכולתם לשלב אלמנטים של ביטחון וטיפול. יכולת כזו, להיעזר בחוזקות של כל תחום לקידום האתגרים שמציב ניהול בית הסוהר ברמת היומיום, היא חוכמת המעשה, המובנת לאותם

שזנחו את גישת המאבק, או לחלופין, את הגישה המתלוננת והקורבנית, לטובת הגישה השילובית. זהו, אכן, יסוד להצלחה.

הגעתו של נציב חדש מבחוץ (על פי רוב מהמשרה), לעמוד בראש הארגון מידי כשלוש שנים, מחדשת בכל פעם את שאלת ייעודו של הארגון, ומצריכה התיחסות לשאלת הרלוונטיות של שירותי הטיפול הניתנים בו. בעיקר, נדרשים אנשי הטיפול להצטדק ולהסביר, האם אין בפיתוחן ובהרחבתן של מסגרות טיפוליות משום תהליך אינרציוני, המתרחש ביוזמתם של בעלי תפקידים מה"אליטה" של החינוך והעבודה הסוציאלית, כתהליך אשר נועד להצדיק הרחבה ותוספת תקנים לתחום זה, על חשבון משאבים לתשתיות בטחון ולתוספת מקומות כליאה.

מטרת מאמר זה היתה לבחון את המתח שבין המטרות הסותרות המוטלות על שב"ס – מטרות ביטחוניות מול המטרה של שיקום חברתי, כפי שהיא באה לידי ביטוי בהשקעה הארגונית בתחום זה, ובמחויבות הארגונית לקיומן העתידי של מסגרות טיפוליות בארגון. כמקרה הבוחן לקונפליקט זה שימש מרכז הגמילה הארצי של שב"ס, בית סוהר חרמון, הפועל כקהילה טיפולית לגמילה מסמים ומאלימות במשפחה. ונערכה השוואה בין התפיסה הביטחוניית, המצמצמת, לתפיסה הטיפולית חברתית, הרחבה.

בפתח הדיון, אני רואה עצמי פטורה מדיון על נחיצות הגישה הטיפולית כחלק משב"ס. זהו, לדעתי, המובן מאליו בחברה מתקדמת, המושתת על ערכים ליברלים ודמוקרטים. יתרה מכך, הנתונים על הפחתת המועדות (הרצידיביזם) של אסירי כלא "חרמון" ביחס לכלל האסירים הפליליים בשב"ס, מעידה על התועלת הכלכלית שבמסגרת הטיפולית ועל חשיבותה ומשמעויותיה החברתיות. הנתונים מעידים, כאמור, על הפחתה בתופעת הרצידיביזם, משיעור של 60% עד לכדי 26% בלבד לבוגרי המחלקות הטיפוליות!

לפיכך, מיקוד הדיון יהיה ברעיון של **"אחדות הניגודים"**³, המחויבת להתקיים בייעודו של שירות בתי הסוהר. נראה, כי בחינת שני התחומים מנקודת מוצא של שלמות, תאפשר פיתוח

³ **"שלמות ניגודית" (או "אחדות הניגודים")**: מושג זה שימש במקור מרכיב בדיאלקטיקה המטריאליסטית של מרקס ואנגלס. הניגודים מגדירים זה את זה, וגם חודרים ומשפיעים זה על זה. בכך הם מרכיבים מהות חדשה, גבוהה יותר, המכילה בתוכה את הניגודים. לדוגמה שעות היום מנוגדות לשעות הלילה. לכאורה מדובר בשני הפכים מוחלטים, אבל היום והלילה יוצרים דבר נוסף

תהליכי חשיבה ושינוי פנימיים, החשובים לכשעצמם, אך התרחשותם תהווה גם מצע בריא להשפעה על התרחשויות בסביבה החיצונית. כמו תפיסת השב"ס בציבור, ויצירת לגיטימציה בידי הדרג הפוליטי, למינוי של נציב מקרב בכירי הקצונה של השירות.

הרציונאליות המוגבלת

מאפיינים רבים של אופן הפעולה של השירות נובעים מן הצורך לתת מענים דחופים לבעיות בוערות. הדבר נכון גם ברמת המטה, אבל, ברמת ניהול בית הסוהר ניכר אופן פעולה זה במיוחד. נובע מכך צורך לתיאום ולגיבוי, שיתקיים בין מנהלים ודרג ממונה, לשם השגת שיווי משקל בין הנעשה בשגרה המחייבת דחיפות, לבין התכנון וההוצאה לפועל של תכניות עבודה סדורות. מודל הרציונאליות המוגבלת מסביר, כי לנוכח מידע מוגבל, זמן מוגבל ויכולת קוגניטיבית מוגבלת לעיבוד מידע, יפעל מקבל ההחלטות על פי נהלי עבודה תקינים. מעין

- היממה. כדי להגדיר את התהליך הזה, הדיאלקטיקה משתמשת במונחים של תזה, אנטי-תזה וסינתזה. התזה מנוגדת לאנטי-תזה ומנוכרת לה רק בשלב אחד, מתוך ראייה חד ממדית. כל ניגוד, כל תזה ואנטי-תזה, יוצרים תזה נוספת ועליונה. הסינתזה היא תוצאה של ההשפעה ההדדית של התזות ה"הפוכות" (רזי ויחזקאלי, 2007, ע' 29).

מדריך מקוצר לקבלת תוצאה מספקת. בתהליך של ברירה טבעית, נבחרות שגרות פעולה שהוכחו בעבר כמוצלחות, והשחקנים השונים נושאים אותן כמעין "צופן גנטי" לפתרון בעיות. אולם, שגרות הפעולה האלה אינן בהכרח המענה הנכון והמוצלח ביותר. בשב"ס צריך לשאוף לקיים שיווי משקל שמקורו בתלות מקצועית בין הנתבים השונים. הדרך להגיע לכך היא בבחינה מתמדת בכל רמות הפעולה של הדרך הנכונה להשגת המטרות על ידי הכלים המצויים בכל תחום והיכולת לעשות בהם שימוש משותף.

התרבות הארגונית שהתפתחה בשירות היא של ארגון קטן, שיתרונו במתן שירות איכותי ומקצועי. ההעדפה לאיכות ולהתמקצעות על פני גודל והתרחבות מקבלת ביטוי במהלך שנים רבות בעבר של התנגדות להרחבת משימות הארגון, כמו דחייה של ההצעה לצירוף של בית המעצר המשטרתי אבו כביר לשב"ס, או קבלת משימות של החזקת בתי סוהר צבאיים כמו עופר וקציעות לאחריות הארגון.

לצד דחייתן של יוזמות כאלה על ידי נציבים קודמים ובהסכמה גורפת של סגל הפיקוד במהלך השנים, התבסס התהליך של איתור והעמקה ב"נישות" מקצועיות, שאיתרו צרכים של קבוצות אסירים ונתנו להם מענה: אגפים לנקיים מסמים, לעברייני מין, לרוצחים, אגפים לשומרי מצוות, לאסירים בשלבים שונים של גמילה וכדומה. תהליך זה, ככל שהתפתח, "קם על יוצרו" כאשר הארגון גילה, כי הבידול של אסירים על פי סוגי עבירות והפרדתם מאחרים לצורך מתן מענים לכל קבוצה בנפרד, יוצר בעיה של מקומות פנויים באגפים הייחודיים, בעוד באגפים ה"כלליים" נוצרת צפיפות קשה שגורמת לערעור היכולת לשלוט בהתנהגות האסירים.

ההנמקות להתנגדות היו, בעיקרן, מבוססות על שני טיעונים. האחד, החשש, כי הרחבת המשימות והגדלת הארגון לא יהיו בהלימה לתוספת אמצעים שהארגון יקבל. קיימת תמיד חשדנות ביחס למניעת הקצאת התשתיות התקציביות והאחרות הנדרשות לצורך ביצוען של משימות חדשות, חשדנות הנסמכת על ניסיון עבר. לכן, נתפסו הדרישות כניסיון של הארגונים האחרים (משטרת ישראל וצה"ל) להתנער ממשימות שלהם, מבלי לגלות נכונות להעברת התקציבים והאמצעים המתבקשים האחרים, כמו תקני כוח אדם, תקציבים ורכיבים עבור השב"ס.

הטיעון השני מצוי בתחום האיכות. השב"ס אימץ לעצמו, כאמור, דימוי של ארגון שאיננו "אפסנאות של אנשים". ככל שהדבר נוגע לאסירים הפליליים, פותחו תכניות, שמטרתן להקל על יכולת הניהול של הכלא, להעשיר את סדר היום של האסירים בתכנים של חינוך ותעסוקה,

לאפשר פתיחתם של כמה שיותר אגפים במרחב היחידה, כך שיוכלו לשהות מחוץ לתאים ולהיות מועסקים בפעילות יצרנית וחיובית במשך שעות היום. הגדלה והרחבה של משימות הארגון, תוספת יחידות וקליטה מאסיבית של סוהרים חדשים למשימות חדשות, נתפסה כמאיימת על היכולת לספק שקט ובטחון, ולהעמיק את המגמות הטיפוליות.

במהלכים שהובלו בחצי הראשון של העשור הנוכחי, בהם צירוף בתי מעצר משטרתיים ובתי סוהר צבאיים למסגרת השב"ס, הכפיל הארגון למעשה את כוחו והיקפו בפרק זמן קצר שחייב את הארגון "להמציא את עצמו מחדש". השינוי ייצר תחושת אי שקט לגבי הסטאטוס קוו, עליו התגבר הנציב ביצירת תחושת דחיפות.

היום, לאחר השינויים המבניים הגדולים, חשוב לברר, כיצד ניתן להשיג שיווי משקל ויותר מכך – הסכמה ארגונית ביחס לשיווי המשקל הנכון. הסכמה כזו תלויה בנקודת המוצא ובתהליך. נקודות המוצא של השחקנים בארגון הן כאלה שמאפשרות שיח משותף ופעולות המקדמות את שני התחומים מתוך הבנת ערך ההדדיות. אולם, בהתרחבות משימות הביטחון ובהגדלה מהירה של סגל השירות, יש גם משום איום להכחיד או להחליש גישות אלה.

השלמות הניגודית של החשוב והדחוף

לרעיון של "אחדות הניגודים" משמעות בשתי רמות של ניתוח: ברמה התפיסתית וברמה האופרטיבית:

ברמה התפיסתית מחויב הארגון לסגל לעצמו תשתית ערכית, חינוכית, הטובעת את היבטי הטיפול בקרב הסגל הביטחוני מחד גיסא, ואת ערכי הביטחון של הארגון, בקרבם של אנשי החינוך והעבודה הסוציאלית מאידך גיסא. כיום, מחויבות זו לא קיימת, להערכתנו. פעולות הנערכות ללמידת התחומים, בעיקר בבית הספר לקצינים ולסוהרים (בקורסים השונים), מיועדות ל"אוריינטציה כללית" ונעשות כמס שפתיים. הדגש בקורסים ובהשתלמויות הוא לכלי העבודה המצויים בידי כל סקטור בנפרד להשגת מטרותיו הוא, ולא מתבססת גישה מערכתית כוללת, המציבה את האפשרות של העצמה של כל תחום ביחס לאחר, ושיש לה קיום וחיות מעבר לנלמד במסגרות הפורמאליות. היוזמה לכך נתונה בידי מנהלי בתי הסוהר ומנהלי המחלקות המקצועיות הרלוונטיות, ואין עידוד מערכתית, מובנה, לעיסוק בסוגיית ההעצמה הבין תחומית ברמת היומיום, ביחידות השדה.

הרמה האופרטיבית מתייחסת להשפעה של "אחדות הניגודים" על היערכות חדשה של בית הסוהר. על ניהולו, על הפעלתו, ועל קריטריונים חדשים הנדרשים לקביעת הערכה של הצלחה, אפקטיביות והקצאת משאבים. בהשפעת המימד התפיסתי, ניתן לבצע שינויים אופרטיביים מתבקשים בתחומים אלה. התוצאה תהיה, שאנשי הסגל משני התחומים יחתרו יחד להשגת מטרות, לאחר שיתברר כיצד כל צד יכול בכלים המקצועיים וביתרון היחסי שיש לו להשפיע לקידום אינטרס אחד.

הרחבה ביחס לשתי רמות הניתוח האלה מצויה בהמשכו של פרק זה, ומפורטות דרכים אופרטיביות לקיום אינטגרציה ושיתופיות ביחס לערכי היסוד של הארגון, ולאופן בו ניתן להקנותם לסגל הארגון כולו ובעיקר לאלה אשר הוגדרו לעיל כ "כלואים בתחרות בין אליטות".

הגידול במשימות ובהיקף, שנעשה, כאמור, בתחושה של דחיפות, הגדיל את הוצאות הביטחון תוך קיום מאבק עם משרדי ממשלה רלוונטים על הקצאת משאבים נדרשים, והחדרת שינויים מרחיקי לכת, כמו גיוס לשב"ס של חיילים בשירות סדיר.

החשש הוא, כי כתוצאה מנתינת תשומת לב רבה לתהליכים של השתנות ותוכניות הרחבה ופיתוח, יאלץ הארגון, בשלב הבא, לוותר על תכניות "מסורתיות", הן בתחום הטיפול הן בתחום הכשרת סגל, שפותחו מתוך ההבנה לצורך בשילוב בין התחומים. ניתן יהיה לקרוא תגר על נחיצותן, מאחר והן מתחרות על כישורי ליבה שונים. למשל, תהליך של גיוס חיילים, מאיים לצמצם תקני סוהרים, וכן, ההשקעה של הארגון בפיתוחה של יחידת "מצדה". איום אחר יכול להיות ביטולו של קורס הקצינים המשולב, קורס שפותח, על מנת לאפשר הכשרה משותפת לקצינים מהתחום הייעודי ולקצינים מהתחום הטיפולי. בתקופה של שינויים נרחבים ומהירים, מתקיים החשש של דחיקת החשוב בפני הדחוף, וביטול הישן, שאיננו בהכרח שלילי, מפני החדש, שטיבו טרם נודע.

במאמר, הומחש היטב הקושי של קיום מערכת כמו קהילה טיפולית בבית סוהר. לטעמי, הדגש העיקרי מצוי בנקודת המוצא – עצם השהות בבית הסוהר היא **כפויה**, בעוד שהקהילה הטיפולית בבית הסוהר היא מסגרת **וולונטרית** שעל האסיר לרצות להתקבל אליה, לבחור בכך ולהתאמץ להוכיח, לאחר שכבר התקבל, שהוא מתאים וראוי להימנות בין חבריה לאורך כל התהליך הטיפולי. בדילמה הזו, בה נדרש האסיר לבחור ולקבל אחריות על עתידו ועל חייו, מצוי ביטוי גם לדילמה של זהות השב"ס ותפישתו את מטרותו וייעודו.

הארגון מחוייב לשאלה, האם להמשיך בכוח האינרציה ובאילו צי הזמן וההתרחשויות ולהגיב בטווחי זמן קצרים למתרחש בסביבתו החיצונית, או להפוך לאיגרון פרו אקטיבי המעצב את סביבתו ואת ההתרחשויות הבונות ומפתחות את מהותו העתידית? האם מדובר בסתירה שאינה ניתנת ליישוב? לדעתי, לאו דווקא. בשני ערכי ליבה, כמו הביטחון והטיפול, מצויה, כאמור, "אחדות הניגודים". מערכות מורכבות מודרניות השואפות לקיים את עצמן תלויות אחת ברעותה, ופועלות למען "מטרת-על משותפת. התלות מבוססת על הניגודים בין המערכות, ניגודים שהם חלק מהשלם, אך, מתקיימת ביניהם רמה של מתח קבוע, בשל תחרות על משאבים ועל תשומת לב.

כמו החוסן הלאומי של כל מדינה, המורכב מ"אחדות הניגודים" שמתקיימת בין המערכת הצבאית לבין המערכת האזרחית והחינוכית, כך, גם באה לידי ביטוי "אחדות הניגודים" בשב"ס – שני יעדיו של הארגון (ביטחון וטיפול) מנוגדים, לכאורה, וקיים קונפליקט פנימי שביטוי, למשל, בהתלבטות העובדים והמנהלים בהקשר למודל התפקידי של הארגון. אולם, שני גורמים אלה, ביטחון וטיפול, הם, למעשה, שני חלקים של אותו שלם. לשניהם סוגי עוצמה שונים, אך, עוצמתם נסמכת אחד על השני. יתרה מכך, בדרישות של כל תחום מהאחר יש פוטנציאל לשכלול של כל תחום ול"משיכתו" כלפי מעלה במציאת מענים אפקטיביים לבעיות ולדרישות המערכת, דווקא בשל המתח הפנימי שיוצרת הניגודיות ביניהם. דווקא בשל השימוש בכלים שונים, והצורך שנוצר עם השנים להתמקצע ולהתפתח בתוך אותו סקטור. במעבר של אנשי מקצוע מתחום אחד לתפקידים מרכזיים בתחום אחר – כמו, למשל, "חילחול" של קצינות חינוך ועובדות סוציאליות לתפקידי מפקדות אגף, ניהול ופיקוד על בתי סוהר, תפקידי ניהול בגושים וראשות מחלקות במטה, ונוכחות בולטת מאד בתחומי ההדרכה וניהול משאבי אנוש – יש משום הדגמה לעוצמה הטמונה בשיתופיות וביכולת לשילוביות משלימה. בנוסף, מגוייסים בעת זו קצינים המגיעים לארגון מצה"ל, אשר נתוני הפתיחה שלהם טובים מאלה של "דור הביניים", של סוהרים וקצינים שגדלו בשב"ס. תהליך זה נתפס כיום, ובצדק, כמאיים על יכולת קידום של וותיקי הסקטור הבטחוני. לכן, על הארגון להמשיך לפתח תהליכי השכלה בתחום הקרימינולוגיה ומדעי החברה האחרים, בקרב קצינים מתחומי הביטחון. זאת, כדי לאפשר להם התמודדות מוצלחת ויכולת תחרות במגוון תפקידים שאינם, בהכרח, בתחום עיסוקם המקורי.

אם מבקש שב"ס לתת מענה לצרכים ולדרישות החברה ממנו, הוא נדרש לתפוס את שני התחומים, לא כמתחרים אלא כמשלימים זה את זה, כשני ניגודים שרק הווייתם המשותפת

מאפשרת תפקוד אפקטיבי. אפקטיביות ארגונית, לא רק כמשיגה יעדים מידיים שנקבעו, אלא, בהיות הארגון רלוונטי במשמעות ביטחונית וחברתית, גם בזמנים של תמורות בסביבה החיצונית ובאפשרות למתן מענים גמישים ונכונים לזמן עתיד ולא רק לניסיון עבר.

המימד האופרטיבי – אימוץ גישה מערכתית

המצב בבתי הסוהר בישראל, כמו גם בשאר העולם המערבי, איננו מצב טוב. הדרך לשפר את המצב היא על ידי הכרת המדינה באחריותה לרווחתם של האסירים אותם היא שלחה לכלא, והשקעת המשאבים הדרושים בשיפור התנאים בבתי הסוהר. במקביל, יש להגביר מאמץ לאיתור חלופות לכליאה, לדרכי ענישה אלטרנטיביות. חשוב להזכיר, כי הדיון ומאבקי הכוחות בין מצדיקי הגישות השונות, נעשים על גבה של הקבוצה החלשה ביותר באוכלוסייה, שהם בבחינת "קהל שבווי". הגישה המערכתית יכולה לתת מענה, שיאפשר לקטבים להתקרב ולהתקיים כמסגרת משלימה ולא במציאות של תחרות והתנגשות. אך, מעבר לנאמר בדבר הצורך באחריות המדינה לשיפור מצב הכליאה, ייבחנו, להלן, הפעולות שצריך השירות לבצע, במבט פנימה, על פי התפיסה המערכתית.

ביטחון וטיפול כמשלימים זה את זה: במאמר נסקרה פעילות השב"ס למיגור תופעת החדרת סמים והשימוש בהם בתוך בתי הסוהר. אך, מאמצים אלה אינם עומדים בזכות עצמם. למלחמה בנגע הסמים יש, בתחילת הדרך, אספקט ביטחוני. התמודדות מערכתית עם הבעיה מצריכה התייחסות לאסירים כבני אדם, וכאזרחי המדינה. לכן, מחוייב הארגון לזהות את צרכיהם, ולפתח את יכולתם לחיות בלי סמים בסיימם את התכנית הטיפולית. השמתם במסגרת בה יש תנאים מתאימים להמשך שהייתם במאסר עד לשיחרור, מסגרת תעסוקתית, הכשרה מקצועית, לימודים. בהמשך, בניית תכנית לקראת שיחרור, לשלב בו הם חוזרים לחברה בתום המאסר. המסגרות הטיפוליות הן רק חלק, בתי הסוהר האחרים צריכים להוות השלמה להן.

במבנה השירות כיום ישנו פיצול סקטוריאלי פנימי בין שתי קבוצות אליטיסטיות, זו של תחום הטיפול: עובדים סוציאליים, קרימינולוגים, אנשי החינוך, וזו של הביטחון: סגלי הבטחון ביחידות, ומחלקת הבטחון על יחידות העלית שלה, יחידת "מצדה", "נחשון" "דרור". אליטות אלה נלחמות על מאגר מצומצם של משאבים תקציביים, "סל" תקנים מוגבל אל מול תכניות התרחבות. כל תת יחידה משוכנעת ב"צדקת דרכה" ומונחית ממניעים מקצועיים

מצומצמים. נדרש שינוי שיאפשר הזנה ואיזון של אינטרסים ואנרגיות משותפות לכל הסקטורים. שינוי כזה יכול להתרחש מכוח הנהגתם של מנהלי בתי הסוהר ומפקדי הגושים. על הארגון ומפקדיו לזהות את נקודות המפגש באמצעות יצירת מיפגשים אינטר דיסציפלינרים, המיועדים לפתח את מגמת השילוביות, ובכך, את גמישות הפעלתם של הכוחות. תהליכים אלה צריכים להתרחש מכוח צורכי השטח וקביעת דגשי מדיניות של מפקדים בדרגי הביניים, ולא בהכתבה מגורם ריכוזי במטה הנציבות.

יש לראות את המאסר כתחנה בחייו של האסיר. בשחרורו ממאסר, הוא ממשיך להיות אזרח במדינה, ומשפיע בהתנהגותו, ההרסנית או הבונה, על סביבתו. חלקו של השירות, בשלב זה, הוא בעבודה נכונה במשימת "מסירת המקל" (בדימוי של מרוץ שליחים), בבניית תוכנית המשך יחד עם גורמי הרווחה במקום המגורים, המטפלים באסיר המשוחרר ובבני משפחתו בהמשך. מסגרות של שיתוף פעולה כזה קיימות ומתפקדות ברמה טובה, והמחקרים (המעטים מדי!) שנעשו ביחס לתוצאות תכניות הטיפול שהיה להן המשך בקהילה, מעידים על שיעורי הצלחה גבוהים. לתוצאות אלה לא ניתן ביטוי ציבורי, הן אינן מתורגמות לאפיקים "שיווקיים" שיכולים לתרום להעצמה של התכניות ולהשקעה מערכתית בהרחבתן. יש לתרגם את משמעות ההצלחה לערכים כלכליים, להציגם ולעשות בהם שימוש כמנוף להשגת תקציבים לפיתוח, להדרכה, ולהסברה בציבור ביחס להישגים החברתיים של הארגון ומשמעויות שלהם לגבי איכות החיים במדינה.

ביצוע מחקר על עמדות סוהרים ביחס לתפיסת תפקידם

שב"ס מקיים, מדי פעם, סקרי שביעות רצון וסקרי עמדות בקרב סוהרים ביחס לנושאים שונים. מוצע, לבצע סקר הבוחן את התייחסות הסוהרים בשתי יחידות שונות, בית סוהר "חרמון" ובית סוהר "שטה", הפועלות, האחת באוריינטציה טיפולית מובהקת והשנייה באוריינטציה של בית סוהר "רגיל", המשלב את תפיסת הביטחון כבסיס, יחד עם יעדים חינוכיים ותעסוקתיים. חשוב לבדוק את מידת הטמעתם של הסוהרים את ערכי הארגון בשני התחומים הנדונים בעבודה זו; את מידת השפעת הסביבה על תפיסותיהם המקצועיות; עד כמה הבדלי הגישות, אכן, מקבלות ביטוי בגישת הסוהרים לעבודתם היומיומית אל מול האסירים.

מעברים בין תחומים , שיוויון הזדמנויות ופריצת דרך

בתפקיד מפקד האגף בבית הסוהר ניתן למצוא את הביטוי לגישה ההוליסטית, המחייבת את בעל התפקיד לראות לנגד עיניו את האינטרס של הפרט (האסיר) לצד הצרכים והמטרות של הארגון; ואת מטרות הקבוצה (האסירים) אל מול מטרות הנהלת בית הסוהר. עליו לשאוף לקיים מסגרת של ביטחון ברמת היומיום, אבל, לצד מטרה זו, שומה עליו לוודא את קיומם של תהליכים ארוכי טווח של שינוי, לאתר פוטנציאל של מנהיגות חיובית בקרב האסירים ולקיים, לצד סדר היום התקין, גם אירועי חברה, תרבות, חינוך. זאת, הוא עושה באמצעות הצוות האגפי, המורכב מסוהרי וסמלים בתחום הבטחון, עובדת סוציאלית וקציני חינוך, קציני התעסוקה, וקשר שוטף עם כלל גורמי המטה האחרים.

לתפקידי מפקדי אגפים, שבעבר נתפסו כתפקידים גבריים ובטחוניים, השתבצו, בהצלחה רבה, בשנים האחרונות נשים, אשר הגיעו משירותן בבית סוהר לנשים והשתלבו בתפקידים מרכזיים בבתי סוהר לגברים, וכן קצינות שגוייסו לשב"ס כקצינות חינוך או עובדות סוציאליות. קצינות אלה פרצו דרך, בהרבה מובנים. בעיקר, להבנה של הסביבה הפנים ארגונית לכוחה של הגישה ה"רכה" בניהול אגף, להשפעתה הממתנת של נוכחות אשה בסביבה הגברית, של אסירים ושל צוות האגף כאחד, וכן, ליכולתן לשלב בין תכנים ורקע מקצועי קודם, לבין הצרכים האלמנטריים המתחייבים מניהול אגף במובן הבטחוני: סגירות, ספירות, שיפוט אסירים והטלת סנקציות משמעותיות. תהליך זה, שהתקבל בתחילה כנקודתי, מקומי, החל להוות איום על קצינים בתחום הביטחון שצמחו בשורות הארגון ושקידומם נחסם כעת על ידי נשים, אשר להן יתרון רב עליהם בתחום ההשכלה. גם בנושא זה, של קידומן של נשים וחדירתן לתפקידים שהיו באופן מסורתי "גבריים", הארגון צריך לאמץ את הגישה המערכתית. בחיים ה"אמיתיים", מחוץ לבית הסוהר, מתקיים מאבק רצוף ומתמיד לשיוויון הזדמנויות. למאבק הזה ביטוי במתחים חברתיים, והוא נפתר (או ראוי שיפתר) על בסיס איכויות של הפרט ויכולתו לעמוד בתנאי תחרות. כך, גם ראוי שיתרחש בשב"ס בסוגיה זו. הטענה הנשמעת, כאילו התחרות לא הוגנת, מאחר ולנשים יתרון של השכלה, שנמנעה מאנשי הבטחון כי השקיעו מיטב שנותיהם בעבודתם בשירות, היא טענה מופרכת ומזיקה. מזיקה, משום שיש בה כדי להטיל ספק בנחיצותה וביתרונותיה של השכלה גבוהה בקרב עובדים בארגון. מופרכת, משום שהתנאי לקבלת תפקיד מפקד אגף הוא מעבר סדרה של הכשרות וקורסים פנים ארגוניים שבדרך כלל אנשי החטו"ש (חינוך טיפול ושיקום) לא עברו עד לשלב בו החליטו על שינוי כיוון בקריירה המקצועית, ועליהם להשלים חוסרים רבים לעומת עמיתיהם.

המעבר בין התחומים מאפשר יצירת מציאות, בה יכולים קצינים שחוו ומכירים היטב את שני עולמות התוכן, להגיע לתפקידי פיקוד, לדרוש ולייצר אגב כך עבודת צוות אינטגרטיבית ברמת האגף, ולאחר מכן, ברמת בית הסוהר, שתוכיח את היתרונות של הניגודיות המשלימה על פני שיטת התחרות הסקטוריאלית.

ביסוס והעשרה של המודעות הציבורית ליעוד החברתי של הארגון, בדגש לצעירים

בציבור הרחב קיים ידע מועט ביחס לעבודת שירות בתי הסוהר, הסגל שבו, אופי העבודה והמשימות שלו. מיקום השירות בהערכה הציבורית הוא נמוך, יחסית להערכה לה זוכים ארגונים ציבוריים אחרים כמו הצבא, וארגוני בריאות וחינוך (סמית ושרביט, 2004). ראוי להכין תוכנית חינוכית, שתילמד במסגרות שונות (בתי ספר ומכללות), אשר תעסוק בתפקיד החשוב של בתי סוהר, השליחות החברתית שממלא השירות, והתפקיד המרכזי שיש לסוהרים בשמירה על בטחונה ובריאותה של החברה האזרחית בישראל. כיום מתקיימת תוכנית לימוד מצומצמת מאד, לתלמידי כיתות י' יא' במגמות קרימינולוגיה, במספר מועט של בתי ספר תיכוניים. הרחבתה של תוכנית כזו יכולה לאפשר, מעבר ללמידה על השירות, גם השגת מטרות אחרות, כמו התמודדות של צעירים עם שאלת נגע הסמים, תופעת האלימות בחברה בכלל ונגד נשים בפרט, עבריינות נוער ו קורבנות. כל אלה, נושאים רלוונטיים לגיל הנעורים וצריכים לחדור בדרכים שונות לתכניות הלימוד. נציגי השב"ס יכולים להאיר פן מעניין וחיוני לסוגיות אלה.

בנוסף, יש מקום לעודד מפגשים של בכירים בשירות ובעיקר של מנהלי בתי סוהר, עם גורמים משפיעים בציבור הישראלי ועם התקשורת. חשוב שהציבור ידע על פעילות הארגון בהקשר של שגרת המציאות והעשייה ולא ייחשף רק לאירועים השליליים החריגים אותם נוהגת התקשורת להדגיש.

העצמה של מנהלי בתי הסוהר, שיתופם בחשיבה ובתהליכי קבלת החלטות.

ברמת מנהל בית הסוהר מתמצה הלכה למעשה העיסוק בשילוביות בין תחומי הבטחון והטיפול בשב"ס. מנהלי בתי הסוהר הם "מוציאים לפועל" את מדיניות הארגון אל מול סגל הסוהרים ואל מול האסירים. להם צריכה להינתן, בתקופה של תמורות מרחיקות לכת ומעצבות, תשומת לב מיוחדת. היעד צריך להיות קירובם ושיתופם בתהליכי השינוי, ובחשיבה המתלווה להם עוד טרם ביצוע. בידי המנהלים ידע וניסיון רב, הבנה, תובנות

ארגוניות ומבצעיות, ויכולת השפעה ישירה ומיידית על המוראל ועל החינוך הערכי של הסוהרים והקצינים ביחידתם, שהם בסיס הכוח של הארגון.

השירות צריך להבנות למנהלים מסגרות לשיח ודיאלוג עם מטה השירות כמו גם עם עמיתים ופקודים שלהם, לבירורים מעמיקים של עקרונות וערכים שיהיו מוסכמים. עקרונות אלה, יהיו לאחר מכן אמות המבחן למחלוקות ובאמצעותם ניתן יהיה לגבש כיווני מענה ולהכריע בשאלות שעולות על הפרק. שהרי מי שעסק בשאלות יסוד וקיבל על עצמו הסכמות בנושאים אלה, לא רק שיוכל להכריע באופן טבעי בדילמות שעולות ביומיום אלא גם יהיה מחוייב לעקרונות היסוד עליהם הסכים (על פי כשר, מתוך לוי ברזילי, 2005).

יש לבסס מסורת של העברת אינפורמציה ברשת מידע עשירה, זמינה, אשר תצמצם אי וודאות. כך יקל על קצינים בארגון לקחת חלק בתהליכי שינוי ולהסבירם לפקודיהם, באם ידעו מראש על התכנון ויקבלו מענה לשאלות הטורדות אותם, כמו היקף המשימות, והתשתיות והמשאבים שיינתנו לביצוען. יש לידע דרגים אלה בתכנון ובהתרחשויות, ולהימנע ממצבים בו הם שומעים על שינויים בארגון, באמצעי התקשורת או כשמועות. יתרה מכך, אין להסתפק בהעברת מידע. על מפקדי הגושים והמנהלים לשמש בידי הנהלת הארגון כ"מצע גדילה" לפיתוח רעיונות ישומיים, לאיתור סיכונים עתידיים ומתן מענה להם, יש לאפשר להם להיות חלק מתיכנונה ועיצובה של מציאות עתידית, אשר הם יהיו מבצעים.

בהקצאת מרחב ואוטונומיה לחשיבה, להחלטות ולעשייה בידי מנהלים בדרגי הביניים, מצוי גם הפוטנציאל לצמיחה ולאיתור נציב עתידי שיגיע מתוך השירות, לכך התייחסות מרחיבה יותר בסיומו של פרק זה.

בסיס ההדרכה לסוהרים ולקצינים ומחלקת ההדרכה כחלק אינטגרלי מתהליך שינוי: משלבים בין חידוש לשימור

בית הספר קולט אליו ומכשיר את הסוהרים (וכעת גם את החיילים) בתחילת דרכם בשירות, ולאחר מכן מחנך ומאמן את קציני ומפקדי העתיד של השירות, ב"תחנות" השונות במהלך קידום בדרגות ובתפקידים. למוסד זה נודעת משנה חשיבות בעידן של תמורות. גם הוא, כמו המנהלים, נדרש לעמדה אקטיבית, לדעתנות ולביקורתיות, להיות שותף בתהליכי החשיבה והלבטים שעובר הארגון, ולאחר שלב ה"עיבוד", הנעשה על ידי אנשי מחלקת הדרכה ובית הספר, עם הגורמים הרלוונטיים בשירות, להכין ולבצע תוכניות לימוד והכשרה לסגלים בשירות, ביציאה ל"שטח", ליחידות, בשיתוף עם מנהלי בתי הסוהר ומחלקת ההדרכה, ובהטמעה של משמעויות השינוי לקורסים השונים המתקיימים במסגרת בית הספר.

תוצרים של חשיבה משותפת על בעיות ודרכים לפתרון, אשר נעשית בקורסים הבכירים יותר, יכולים לשמש את דרג מקבלי ההחלטות ואת דרגי הביניים, שלא תמיד פנויים לחשיבה מרחיקת לכת ולעיון ב"איומים והזדמנויות" שצופן העתיד. בית הספר צריך להיות מסגרת חממה לחשיבה כזו, לתמיכה חשיבתית ויצירתית לדרג המנהל והפוקד, בעידן של שינוי. לצד חדשנות וחשיבה עתידית, קיימים בבית הספר הידע וההבנה לערכי השירות, אלה שאינם משתנים, ויש לשמרם. בהיות המקום בבחינת "מחנך הדורות הבאים", כאן צריך גם להינתן המענה ל"איום" שטמון בשחיקת הערכים והיעדים החברתיים. יש להציב את העשייה החברתית של השירות כאתגר ושליחות לאומית, ולוודא, כי מאות הסוהרים ועשרות הקצינים החדשים המתגייסים בעת כזו לשירות, יראו לנגד עיניהם ערכים אלה כחלק מרכזי בארגון, ולא כעשייה שולית שהעיסוק בה הוא סקטוריאלי וזניח, לנגד משימות הביטחון הדחופות אותן ידרשו למלא בסיום הקורס.

משמעות הניתוח בהתייחס לביטחון הלאומי

בפרק המבוא צוין, כי בשב"ס מתקיימת כיום הטיה של תהליך קבלת החלטות לטובת הייעוד הביטחוני, בשל ראיית האלמנט הזה כדומיננטי בין מרכיבי השונים של הארגון. השירות פועל במציאות, המשקפת במידה רבה את המציאות של מדינת ישראל: הוא מנהל מאבק יומיומי מתמשך ומתיש אל מול אלפי האסירים הפלשתינים המצויים בחזקתו, השואפים וחותרים תדיר להרע לארגון ולפגוע בעובדיו. לצד התמודדות זו, נערך השירות להתמודדות עם אתגרי עתיד מורכבים ורחבי היקף, כמו צירוף בתי המעצר המשטרתיים ובתי הסוהר הצבאיים, ומגמות ההפרטה במשק הישראלי המגיעות לפתחו בימים אלה ממש. כמו מוסדות ציבוריים אחרים, גם השב"ס נדרש לקיצוצים, אף כי בעת האחרונה מתרחש תהליך של השקעת משאבים בשל תכניות ההרחבה והעברת המחנות מצה"ל והמשטרה. ביטויים של תהליכים אלה, בצמצום ובכרסום של הפעילות בתחום היעד החברתי (הטיפול באסירים) ובמתן דגשים לערכים הביטחוניים, מבלי שמתקיים איזון עם הערכים האחרים.

מערך האינטרסים המניע את הבחירות בהעדפת הביטחון על פני השילוביות, ועל פני הגישה המערכתית, מונע, כך נראה, מכוח התגמולים של בחירה זו. מדינת ישראל כמדינה צעירה שקיומה מלווה באיום מתמשך על בטחונה, מתחזקת ברמת לגיטימציה גבוהה את הצבא. מושג החוסן הלאומי נתפס כברור בכלל האמור לדומיננטיות צבאית ולמושגים של כוח. החברה איננה מקנה עדיין לגיטימציה זהה לערכים של עוצמה רכה, המוגדרים בעיקר בתחום החוסן

החברתי. המשמעות של הדגשת הערכים החברתיים, יש בה סכנה לפגיעה במשאבים, גם חומריים וגם סמליים, של הארגון, בתהליך הדומה לזה המאיים על הצבא (לוי 2003). בסעיף הראשון בפרק זה, העוסק באימוץ הגישה המערכתית, ניתן המענה לאיום זה, כמענה המצוי בתחום הכלכלי. תחום הטיפול, כמייצג את התפיסה המרחיבה וארוכת הטווח ביחס ליעדי השרות, יכול וצריך להציג את הישגיו על רצף של זמן, ובהתבוננות החוצה, ביחס לחברה הישראלית כולה.

תרגום ההישגים להצלחות

תוצאות ההשקעה בטיפול באסיר ובתוכניות גמילה מעידות כאמור על הפחתה של 70% בשיעור הרצידיביסטים. מדובר בחיסכון כלכלי עצום למדינה. ההצלחה הזו לא מתורגמת על ידי השירות להישגים כלפי חוץ (משרד האוצר), ומבפנים, אין המנהלים נמדדים על פי אמות מידה של הצלחה של מסגרות הטיפול. יש לשנות את הנוסחה למדידת יעילותו של בית הסוהר הפלילי, כך שתכלול גם מימדי הצלחה בתחומי הטיפול והחינוך, ובדרך הגישה המערכתית, לנתח את המשמעויות בערכים מדידים, ולתרגמם עבור מקבלי ההחלטות במשרד הממונה, למשמעותם התקציבית. כך יוכל התחום הטיפולי להמשיך להתבסס, לא בדרך של התנצלות וחולשה, אלא על סמך תגמולים ישירים, הניתנים עבור חלקו בעשייה המשותפת. שהרי גם הישגיו של בית סוהר חרמון אינם עומדים בפני עצמם "לזכות" הסקטור הטיפולי, ההישגים הינם תוצר של מאמץ מתמשך שתחילתו בבתי הסוהר האחרים ובעבודה הנעשית שם לעידוד האסיר להגיע למסגרת האפשרת לו בחירה בין אלטרנטיבות.

קיימת תרעומת המושמעת תדיר בארגון, בפייהם של קציני שב"ס הבכירים, ושאני שותפה לה, על כי הדרג הפוליטי לא מצא לנכון עד היום להציב בראש השירות אדם שצמח בו. האירוניה היא, שדווקא התפיסה הביטחונית, שרבים בארגון הם ממצדדיה, היא הסיבה, לדעתי, לתופעה זו. אם הארגון הוא ארגון ביטחוני, אין שום ערך לנסיון המצטבר בשב"ס, והידע הספציפי שלו איננו משמעותי. במדינה בה האיום הבטחוני המתמשך מאפשר מרחב עצום של לגיטימציה למינויים של גנרלים על ידי הדרג הפוליטי, אין כל בעיה "להצניח" גם לשב"ס, מפקדים עטורי תהילה אשר מיצו את הקריירה שלהם בארגוניהם, בצבא ובמשטרה. ואכן עד היום, מונו כל הנציבים (למעט שניים, בשנים 1981 ו-1985), מתחומי הצבא והמשטרה. אבל, אם הליבה של העשייה ממוקדת בתפישה לפיה הבטחון הינו רק חלק אחד של שלם, הבנוי ממרכיבים

מרכזיים אחרים שביטויים בתחום החברתי והאזרחי, בתכנים של חינוך וטיפול, הרי שיש יתרון יחסי לאיש מקצוע שמגיע מתוך הארגון ומכיר את מורכבות עשייתו, תכניו ומטרותיו. המנוף לשינוי מצוי בתהליכים פנים ארגוניים שזרעיהם כבר נזרעו, כפי שתואר בהרחבה במאמר זה. רק התבססותם לאורך זמן, וחזוקם על ידי דרגי הביניים, היינו דור מנהלי בתי הסוהר של היום, יוכלו לייצר השפעה ברת משמעות על התרבות הארגונית, כמו גם על התייחסותה של הסביבה החיצונית. מקבלי החלטות בדרג הפוליטי, יוכלו להאמין ביכולתם של מפקדים ומנהלים בשב"ס לעצב את עתיד הארגון, רק כאשר אלה יוכיחו שהם מאמינים בכך בעצמם.

מקורות

אלטמן מ', אלרן י' (1998), מאחורי סורג ובריח, תכנון אסטרטגי בשב"ס, סטטוס, גיליון 86, עמ' 33-36.

אתר ארגון במבילי (עדכני למאי 2005), <http://www.bambili.com>

בן עמי שלמה (1998), "מקום לכולם", תל אביב: הקיבוץ המאוחד
גופמן י' (1973), מאפיינים של מוסדות כוללניים, אצל: ליסק משה (עורך), סוגיות בסוציולוגיה, תל אביב: עם עובד.

דוח לשכת נציב שב"ס (2005), עידכון נתונים, עדכני למאי 2005.

דוחות שנתיים של שירות בתי הסוהר, (2000, 2001, 2003).

הוראות שירות בתי הסוהר (2005), הוראה 2.01.05, מתוך: אתר שירות בתי הסוהר (2008), <http://www.ips.gov.il>

החלטת הכנסת לתיקון פקודת בתי הסוהר (2004), (החלטה מס' מספר 28).

ויקיפדיה (עדכני לאוקטובר 2008): <http://he.wikipedia.org/wiki>

חכימי עידית (1999), מפרט למיכרז מחקר מס' 5/99, "מסיימי תוכניות השיקום והגמילה בב/ס חרמון", ירושלים: המשרד לבטחון פנים, המדען הראשי.

יחזקאלי פנחס, שלו אורית (1992), שימוש בסמים ופשיעה אחרת - הקשר והשלכותיו, פלילים, כרך ג', תשנ"ב, עמ' 199-221.

יחזקאלי פנחס (2004א'), מבוא ללימודי משטרה ושיטור, תל אביב: משרד הביטחון.

יחזקאלי פנחס (2004ב'), על שוטרים ועובדים סוציאליים ועל מה שביניהם, אצל: עדן לוי, שדמי אראלה, קים ישראל (עורכים), רודפי צדק - מחקרים בפשיעה ואכיפת חוק בישראל, תל אביב: ציריקובר ובית ברל, עמ' 345-378.

יחזקאלי פנחס (2008), באר שבע: ראיון מיום 7/10/08 (בכתובים בידי המחברת).

לוי ברזילי ורד (2005), **17 שיחות עם אסא כשר**, הוצאת כנרת זמורה ביתן.

מדיניות הטיפול בנפגעי סמים (2000), **נייר מטה לקביעת מדיניות בתחום טיפול בנפגעי סמים בשב"ס לשנת 2001**, רמלה: שירות בתי הסוהר, מינהל טיפול ושיקום (פרסום פנימי).

נתוני שב"ס (2005), הנתונים ממצגת כנס קצינים ארצי, מאי 2005.

סלע א', (2002), קהילות טיפוליות בישראל: הלכה למעשה, אצל: חובב מאיר (עורך), **טיפול ושיקום בנפגעי סמים בישראל**, תל אביב: צ'ריקובר.

סנטו י', (2000), **מודלים טיפוליים של קהילות טיפוליות בעולם**, רמלה: שירות בתי הסוהר (פרסום פנימי, הוכן עבור שב"ס).

סמית רפי, שרביט קרן (2004) **הערכות ועמדות הציבור כלפי שירות בתי הסוהר**, ירושלים: המשרד לבטחון הפנים, המדען הראשי.

סתר ד', (1999), **אבחון ומיון אסירים בבתי סוהר בישראל**, ירושלים: המשרד לבטחון הפנים, לשכת המדען הראשי.

קנת מקס, ליבאי דוד, שפירא רינה (1981), **וועדת החקירה הממלכתית לבדיקת המצב בבתי הסוהר** ("וועדת קנת"), דוח ראשון, ירושלים: מדינת ישראל.

מינהל ביטחון ואסיר (1999), **שירות בתי הסוהר - יעוד תפקידים ומבנה**, רמלה: שירות בתי הסוהר.

רזי עפרון, יחזקאלי פנחס (2007א'), **מינהל ציבורי על פרשת דרכים – מאנוכיות לשיתוף פעולה**, גלילות: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל.

רזי עפרון, יחזקאלי פנחס (2007ב'), **העולם איננו ליניארי: תורת המערכות ה מורכבות – גורם חדש בניהול**, תל אביב: משרד הביטחון.

שירות בתי הסוהר (2008), <http://www.ips.gov.il>, פרק 2.01.01: הארגון יעדיו ודרכי השגתם.

שמידט ה', עמרם י', (1996), **הערכת הטיפול בנפגעי סמים במסגרת מרכזי גמילה ושיקום של שירות בתי הסוהר**, ירושלים: הרשות למלחמה בסמים.

Coyle A. (2002), Role conflict among correctional officers un treatment oriented correctional institutions. **International Centre for Prison Studies**, London:

Gibbons D.C. (1968), **Society, Crime and Criminal Careers**. Prentice Hall, Engelwood Cliffs, N.J.

Hepburn J., Alboneti C. (1980), Role Conflict in Correctional Institutions: An Empirical Examination of The Treatment - Custody Dilemma Among Correctional Staff, **Criminology**, vol. 17, pp. 445-459.

Kupers, T.A. (1996), Trauma and Its Sequel In Male Prisoners: Effects of Confinement, Overcrowding and Diminished Services, **American Journal of Orthopschiatry**, pp. 189-196.

Thomas C.w. & Petersen D.M. (1977), **Prison Organization and Inmate Sub Cultures**, Indianapolis: Bobbs-Merrill.