

דרך ערך- הליכה למעשה- התוכנית להטמעת ערכים- שרות בתי הסוהר 2013

תת גונדר דבי שגיא ראש מנהל ההדרכה בשרות בתי הסוהר

ב-1993 גובש לראשונה הקוד האתי ונוסחו ערכי השב"ס, ובשנת 2008 עודכנו הערכים. כעת, במהלך חשוב נוסף, בעקבות שינויים והרחבות במשימות המושתות על השב"ס, נבחנו הערכים בדגש על ניסוח רלוונטי וספציפי לעבודת הסוהרות וליעוד הארגון, כארגון כליאה לאומי. הופקו לקחים מתהליכי עבר, ואלה היוו את הבסיס לא רק לניסוח מחדש של הערכים, אלא בעיקר לדרך ההטמעה - לאופן שבו יובנו ויופנמו אצל כל סוהר וסוהרת וליצירת משמעות והזדהות של אנשינו עם הארגון. כל זה תחת הכותרת "דרך ערך- הליכה למעשה".

תמיד עסקנו בחינוך לערכים, מה השתנה?

ייעוד שב"ס מכיל בהגדרתו מהויות שהן לכאורה סותרות: מצד אחד, שב"ס מוגדר כארגון בטחוני ומצד שני, אנו מחויבים לייעוד החברתי. כארגון בטחוני מוטל עלינו לקלוט אדם שפשע, וככל שניתן, גם להעניק לו כלים מתקנים והזדמנות לשינוי, זאת תוך שמירה על כבודו וזכויותיו. לא קל להכיל בעבודת היומיום את הסתירה הזו של ביטחון ותיקון, מדובר בניגודיות משלימה. עבודה עם אסירים, פורעי חוק, דורשת קודים ברורים של 'מותר ואסור'. מאחר והמגע עם אוכלוסייה זו הוא בלתי אמצעי ולא פעם מייצר קונפליקטים, תוקפנות, ופיתוי, עבודת הסוהרות מחייבת להבנה של הסמכות החוקית והכוח שבידנו וניהול נכון ומרוסן של כוח זה. במקביל, נדרש הארגון לפעול לשיקומם של אותם אסירים ולהחזירם לקהילה בתום תקופת המאסר כשהם יכולים להשתלב ובתקווה שלא ישובו לכלא. בסתירה הזו בדיוק באה ליד ביטוי ייחודיות העבודה בשב"ס והיא שמחייבת אותנו להתבוננות ולחשיבה מחדש. עלינו לחדד את תפיסת יעוד הארגון ולבחון שוב ושוב את ערכיו אל מול ייעודו.

נציב שב"ס, רב גונדר אהרון פרנקו הדגיש את יצאנו לדרך, כי "חשוב להבין, שלא באנו מלכתחילה לשנות את הערכים הקיימים, אלא לבחון אותם בראי הזמן, ולהחליט כיצד ממשיכים. גם ארגונים נוספים עוסקים ברענון הערכים מידי כמה שנים, ואני חושב שזה תהליך נכון. הערכים לא משתנים אבל הארגון עובר שינויים. ניסוח הערכים מתבצע על רקע שינויים בסביבת הארגון, ועולה צורך בהתאמה להתפתחות ולייחודיות הארגון".

תהליך ההטמעה מתחיל בהליכה למעשה...

כגוף שומר חוק, מצופה מאתנו רמה גבוהה מאוד של התנהגות אתית ומוסרית. הערכים הם מעין מגדל שמירה להתנהגותנו, לאורו אנו צריכים לבחון את התנהגותנו בארגון יומיום, בשגרה ובמצבים חריגים. הערכים מגדירים את הזהות שלנו כארגון כליאה ואת זהותנו כסוהרים המוציאים לפועל את יעוד הארגון. לכן החינוך לערכים הוא חינוך להתנהגות מקצועית נכונה, והוא דורש לקיים בירור אמיץ ונוקב בשאלה מה אנחנו מצפים מעצמנו. ישנם שני פנים למקצועיות: הרובד החיצוני, שהוא בעל נראות חזותית

והסברתית, ורובד נסתר שעיקרו בשיח המתקיים בתוך הארגון, בתרבות הארגונית, ובמיוחד בהתנהגות של כל סוהר.

התהליך התחיל במפגש של הסגל הבכיר (ספטמבר 2012) **בסדנת אתיקה וערכים בת יומיים שקיימו במרכז לאתיקה בירושלים, משכנות שאננים**. בסדנה הרצו אנשי אקדמיה חינוך ומשפט, ביניהם פרופ' יצחק זמיר, פרופ' אסא כשר, פרופ' נמרוד אלוני, פרופ' גבי שפלר ואחרים, כולם סייעו בהתנעת החשיבה ובקבלת כלים ראשוניים. "הצעד הראשון" הזה, במסע שאנו מכנים אותו "דרך ערך, הליכה למעשה", הבהיר שנדרש מאתנו לנסח סט ערכים המותאם לשינויים שעבר הארגון בעת האחרונה. בהמשך לסדנה שערכנו במרכז לאתיקה בירושלים, הנציב מינה שני צוותים. האחד, שיעסוק בגיבוש רשימת הערכים וניסוחם, והשני- בבניית תכנית ההטמעה. באותו כנס אמר הנציב כי "רשימת ערכים ללא תכנית הטמעה בקרב הסוהרים, משולה לתמונה על הקיר".

שהרי ללא הטמעה ראויה, עולה חשש מתגובות ציניות, חוסר התגייסות של הסוהרים, והעדר המחויבות הנדרשת להעביר את המילה הכתובה לכלל התנהגות רצויה.

צוות ההטמעה פועל בהובלת ראש מינהל הדרכה (הח"מ), ולצידה מפקדים וראשי מחלקות, אנשי מטה ושטח מכל התחומים. לבניית וגיבוש התוכנית, נעזרנו בשירותיה הטובים של אל"מ (בדימוס) עינת גפנר שצברה במסגרת שירותה הצבאי ניסיון רב בהטמעת ערכים וזכתה על פועלה בתחום זה לפרס הרמטכ"ל.

איך להתגבר על הציניות ולחזק את ההזדהות?

בניית תוכנית ההטמעה בחיזוק ההבנה, ההפנמה וההזדהות של כלל אנשי הסגל עם הערכים שנבחרו. על פי התוכנית, השיח הערכי מתקיים בכל רמות הארגון - ברמת סגל הפיקוד הבכיר, המחוז, החטיבות, המחלקות, היחידות, המנהלים, בית הספר הארצי, במרכזי האימונים המחוזיים וכמובן בבתי סוהר. בתחילת השנה, במסגרת כנס הקצינים השנתי שנערך בכפר מנחם, הוצגה לראשונה רשימת הערכים בניסוחם החדש. **ערכי השב"ס:** חיי אדם וכבודו; אחריות; אמינות; דוגמה אישית; ממלכתיות; מקצועיות. אגרת נציב שפורסמה בתחילת חודש מאי 2013 היוותה את השלב הראשון של תכנית ההטמעה. מפקדי שב"ס בכל רמות הפיקוד קיבלו לידיהם ערכת הדרכה הכוללת חומרי עזר רבים, מערכי שיעור וחומרי הסברה. הודפסו פוסטרים חדשים, הופק סרטון ונוצר קובץ אירועים לצורך ניתוח ולהדגמות בשיחות ודיונים. איגרת הנציב ורשימת הערכים מתפרסמים כל העת בכל המדיה הפנים ארגונית. בכל חודש מוכרז "ערך החודש" וסביבו מפיץ מינהל הדרכה ולשכת הנציב חומרים כתובים ורעיונות לדיונים. תהליך ההטמעה ילווה גם בבקרה מתמשכת, במטרה לבחון מה נעשה עם סל הרעיונות ביחידות השונות. המפקדים, בכל רמות הפיקוד, יתבקשו להציג לאורך התקופה תכניות חצי שנתיות להטמעת הערכים מינהל ההדרכה ילווה את התכניות היחידתיות בעצות, רעיונות ופרסומים. הבקרה על יישום התהליך תבוא לידי ביטוי גם בביקורי הנציב, ראשי האגפים ומפקדי המחוז ביחידות השונות, שיתבקשו להציג את תכניותיהן ועשייתן בתחום. התהליך ילווה בהמשך גם באמצעות סקר אקלים ארגוני.

הובלת מפקדים: אין תהליך למעורבות המפקד ולדוגמה אישית

האתגר העיקרי של תכנית ההטמעה הוא לבסס תהליך מתמשך של שינוי חינוכי-תרבותי, שיקיף את כל הדרגים והרמות ובעלי התפקידים בארגון. סוכני השינוי העיקריים הם המפקדים כולם, מרמת המטה ועד לקציני המשמרת בבתי הסוהר.

הצורך במחויבות ובהזדהות של מפקדים וסוהרים עם ערכי הארגון הוא, אם כן, אחד האתגרים בתהליך ההטמעה, הנותן דגש מיוחד על אמון הסגל הזוטר. על בסיס ניסיון העבר הסקנו שהסגל הזוטר אינו מודע לתהליכים המרכזיים בארגון ולא חש שותף להם. לכן, בפעם הזו ייטלו חלק ביישום תהליך ההטמעה גם מפקדי משמרת, מנהלי אגפים ומפקדי צוותים ביחידות המיוחדות, ראשי מחלקות במטה, מפקדי קורסי פיקוד ועוד.

הסכנה לקיומה של שחיקה ערכית, שהיא תוצאה של עבודה עם אוכלוסייה עבריינית והפער בין הנלמד בהכשרות לבין המתרחש במציאות, הובאו הפעם כמרכיב שיש לתת לו מענה במסגרת התהליך. ההנחה היא כי מי שמשיפע ביומיום על הסוהרים הם המפקדים הזוטרים. לכן, ביכולתם לטעת בסוהרים את האמונה שהם יכולים ומסוגלים להתנהגות ערכית. השיח שייווצר מיועד לבסס את ההבנה שתפקידם של המפקדים איננו רק "להעביר את המשמרת בשלום", אלא להיתפס בעיני פקודיהם כבעלי עומק חינוכי ומסר אנושי.

למה חשוב לדבר על זה?

אחת המסקנות הברורות משלבים קודמים של הטמעת ערכי שב"ס היא ש"חייבים לדבר על זה". ברגע שסוהרים מדברים על הדילמות שלהם, הערכים מתחדדים ועולה הסיכוי כי הסוהר יבין מהי ההתנהגות המקצועית הנאותה המצופה ממנו. חשיבות השיח נובעת מהעובדה שהערכים מייצרים דילמות, ועולים פערים ביישום בעשייה היומיומית. למשל ערכי החברות והמחויבות לקבוצה, יכולים להתנגש עם ערכים כמו מקצועיות או אמינות. התנגשות כזו יכולה להוביל להעלמת עין או לאי מילוי חובת דיווח. בנוסף, רוב האירועים השליליים, טבעם שמתחוללים סביב הכוח והסמכות שניתנה לסוהר. לכן נושא ריסון הכוח הוא מוטיב מרכזי שחוזר על עצמו בערכי השב"ס. פעמים רבות אחראי הסוהר לבדו או עם סוהר נוסף על 80 אסירים ויותר. איך אפשר להכיל התנהגות פוגעת, סרבנית ומתריסה של אסיר? השיח מאפשר לאנשים לחוש שיש להם מקום לשתף ולהציג אירועים שיצרו אצלם תסכול מקצועי או אי בהירות ביחס להתנהגות הראויה. מטרת השיח שיתקיים ביחידות על דילמות כאלה, היא שכל סוהר ידע איך הוא מתנהל בתוך סיטואציה בעייתית. גם כשהוא לבד, ללא מפקד, ללא אחרים שצופים בו. המסר הוא שבמקרים כאלה, הסוהר צריך למלא את תפקידו לא ממקום רגשי או ספונטני, שידע לשלוט בתגובותיו ושישתמש בסמכות שניתנה בידיו בדרך מקצועית. מקצועיות הוא הערך המרכזי ביותר, לטעמי, ברשימת ערכי השב"ס.

איך הופכים דיבורים ופוסטרים ל DNA בהתנהגות ערכית של סוהרים?

תהליך ההטמעה מחייב להפוך את הערכים לחלק מה-DNA של הארגון, וזה יקרה כאשר בכל עת, בכל יחידה, ידברו ביומיום בשפת הערכים ויתנו לה ביטוי התנהגותי ברור. המטרה היא שהערכים ילוו באופן

טבעי את יום העבודה של כל סוהר. דברי המפקד נטמעים בלב המשתתפים בשיח מהסוג הזה ויהוו מצפן להמשך ההתמודדות של הסוהר הבודד באגף.

התהליך מכיוון לשינוי תודעתי

תהליך ההטמעה חייב להיות תהליך מתמיד, לא "פרויקט" או "מבצע שיווקי", אלא מהלך המעצב תודעה לאורך שנים. ישנה חשיבות רבה להנחלת השפה הערכית, לשימוש בביטויים, כמו "התנהגות מקצועית" או לאמירה כמו "כך לא מתנהגים בארגון שלנו". אם יקפידו המפקדים לקיים את השיח הזה כל העת, ויעשו שימוש תכוף בשפה ערכית, בסופו של תהליך הביטויים יהפכו לשפה שגורה. מאחר שההתנהגות הרצויה מוכתבת מתוך הערכים, אזי ככל שיקטן הפער בין השפה להתנהגות, ותתקיים הדוגמה האישית של המפקד, נתקרב להשגת המטרה.

לסיכום, התוכנית שהחלה בימים אלה דומה לזרע שנשתל בכל יחידה, ועל המפקד האחריות לטפחו בתהליך ההנבטה, ולעשות זאת בהתאם לאופי אנשיו ולאופי המשימות.