

תוכן עניינים

תוכן עניינים	2
תיאור הסרט	3
ניתוח המנהיגות	6
סיכום ודיון	12
נספחים	14

תיאור הסרט

ראשית הסרט נפתח בתיאור הארגון בו מתרחש הסרט: בית הסוהר שהוא למעשה מכונה **המבצר** (קרי, הטירה). בית הסוהר, הבנוי כטירה, שהוא למעשה '**הארגון**' בו מתרחשת העלילה, מתואר כמקום סגור אליו לא ניתן, ואולי גם לא כדאי להגיע. הטירה מתוארת כמקום שלא השתנה במשך שנים, כלומר מקום מסורתי, מיושן, שלא התקדם בערבות השנים אל התנהגויות חדשות ומותאמות למאה בה אנו חיים. נהפוך הוא, הארגון, כטירה, הוא במקום מרוחק מכל היבט חברתי ותעשייתי. כמו כן, קירות הטירה גבוהים כך שלא ניתן לראות מה קורה בתוך כותלי בית הסוהר. מה שנעשה בתוך בית הסוהר נותר שם ללא יכולת ביקורת חיצונית אשר תוביל אותו למקומות אחרים, חדשניים ומעודכנים. מתוארים חומות וגבולות ההגנה בבית הסוהר על ידי שומרים ש'אומנו ומוכנים להרוג בכל רגע'. ובסופו של דבר, הדגל. קרי '**החזון**' הארגוני הניצב מעל כל זה, מונף כל שתמיד יהיה במודע.

בתוך הארגון, שלמעשה מתנהל כיחידה נפרדת מהעולם החיצוני, נמצאים המונהגים – הסוהרים. **עובדי הארגון** נראה כמתנהלים בסמכות הכוח והתפקיד. הסוהרים, שהם למעשה מנהלי **דרג הביניים** בארגון, מתוארים כחיילים בתוך משחק שתוצאתו, לכאורה, ידועה מראש. מי שלא יעמוד ויכבד את כלל הארגון, קרי בית הסוהר, לא יוכל להמשיך להיות חלק ממנו. נראה כי דרג הביניים פועלים לטובת המנהיג, מנהל בית הכלא, שהוא מנהל הארגון, באופן חד צדדי ללא תקשורת בהיזון חוזר. מפקדי בית הסוהר, נמצאים ומפקחים מלמעלה. הם אינם נמצאים כחלק מהאסירים (אין מפקחים בשטח). במילים אחרות, פועלים דרג הביניים לטובת המערכת ומנהל בית הסוהר, **קולונל וינטר**.

האסירים בבית הכלא, המונהגים, מתוארים בקבוצות שונות ומלוכדות. האסירים נראים בסצנת הפתיחה ככאלה המשתפים פעולה בינם לבין עצמם, כל התנהלות עם צוות נוסף, קבוצת מונהגים אחרת, מתנהלת באלימות ובאגרסיביות. ובתוך כל הכאוס, הרעש והבלגן המתואר בחצר הכלא, נמצא מנהל הכלא, **קולונל וינטר**, במוסיקה קלאסית, שקטה, נעימה, באווירה חמה יותר (גווני חום) לעומת האסירים המצולמים באווירה מנוכרת, אפורה, אגרסיבית והפוכה.

בסצנה השנייה, מוצגים למעשה שני המנהיגים שהולכים להיות השחקנים המרכזיים בסרט: **קולונל וינטר**, מפקד הכלא, והאסיר העתיד להגיע ולבצע מהפכה בין כותלי בית הסוהר, **גנרל יוג'ין אירוויין**. למעשה מנהל בית הסוהר הינו בתפקיד ניהולי רשמי, אשר קיבל הסמכה לכך ומוכר על ידי כל. לעומת גנרל אירוויין, קצין צנחנים בצבא האמריקאי, שהיה בעברו מנהל, ובשל התנהלות לקויה וגרימת מוות למספר חיילים בשל קבלת החלטה עצמאית וסירוב פקודה, נכנס לכלא. כלומר אנחנו מכירים את **שני המנהיגים**, לכאורה, שילוו את הסרט האחד בתפקידו הרשמי והאחר, אשר יהווה מנהיג לאסירים, בתפקידו הבלתי פורמאלי, בבית הסוהר (לעומת תפקידו הפורמלי אשר נקלח ממנו).

כאשר מוצג **גנרל יוג'ין אירוויין** לראשונה, הוא מוצג עם מדי הגנרל, ומוצג כמנהיג, אומנם מקום אחר ולא בארגון אליו הוא נכנס. קולונל וינטר מקבל את גנרל אירוויין במשרדו האישי ומכבד אותו במשקה. אנו רואים את מערכת היחסים אשר תתפתח בין שניהם מתוך הדינמיקה 'הניהולית' המתקיימת בין השניים ובין עובד בית הסוהר אשר ממונה בידי מפקד הכלא. אנחנו רואים שני סוגי מנהיגים, האחד שהיה בשטח ועשה שימוש בכלי העבודה הנמצאים בחדרו של מפקד הכלא, הלכה למעשה. אשר מספר שמי שלמעשה מחזיק אותם כאוסף פרטי, לא באמת לחם איתם למען הצד אלא מוען להשתמש בהם בעל עת על מנת

להפגין את המרות שלהם. וכאן אנחנו מתחילים להבין את שני סוגי המנהיגים שנרקמים ועתידים להיות השחקנים הראשיים: האחד, קולונל וינטר, מנהל רשמי, בעל אוסף שמור של כלי מלחמה המחזיק בספרי מנהיגים ומנהיגות ועובדיו אשר סובבים סביבו ביראת פחד, ללא תקשורת נוספת ביניהם. לעומת **גנרל אירוויין** אשר הגיע מתוך השטח ועשה שימוש בפועל בכלי המלחמה הללו לטובת שמירה על ארצו. הסוהר, עובד בית הכלא, מקשיב לדבריו בשקיקה ובמעין יראת כבוד, מאחר ומבין את הרקע ממנו בא ומה עשה למען המדינה. ברגע זה, מבין מנהל בית הכלא, כי עליו לבסס את מעמדו באמצעות כוח וסמכות אל מול המנהל השני, שכבר אינו במעמד זה.

לאורך הסרט, אנו רואים כי מפקד הכלא, לא רק שאינו מכבד את עובדיו ושולט בהם ביד רמה מכוח סמכותו הפורמאלי (נושא זה יוסבר בהרחבה בפרק הבא), אלא שגם אל מול האסירים הוא מפגין כוחו וסמכותו בכל פעם מחדש, על מנת לשמר את מעמדו ולהזכיר להם מי, בסופו של יום, שולט במקום בו הם נמצאים. גם במקום בו הם אמורים להיות חופשיים כביכול, בחצר הכלא, הוא מנהל להם את חיי החברה (כאשר יוצר אינטריגות בין חברות האסירים), מאפשר אלימות אסיר כנגד אסיר ללא התערבות מפקדיו, דורש עבודות שירות אשר מספקות את ראיית עולמו וחזונו האישי (בניית קיר הטירה ההיסטורית), שימוש בכוח אל מול האסירים (לרבות הוראה לירות באחד האסירים) ובסופו של דבר, על ידי אות שניתנת על ידו בלבד – הוא מפסיק ושולט בכל.

במקביל אנחנו רואים את מערת היחסים אשר נרקמת בין **גנרל אירוויין** לבין יתר האסירים בכלא על ידי שיחות אישיות וידע אישי על כל אחד מהאסירים. נראה כי הגנרל עשה עבודת הכנה, טרם כניסתו, וידע מי הם 'חברי הארגון' איתם הוא הולך 'לעבוד'. השיחות מייצרות התעניינות בקרב האסירים. כאשר חלקם מצליחים להתחבר לכך מיד מההתחלה וחלקם מרגישים כי הוא מערער על מעמדם הלא פורמאלי כימנהלי האסירים' או מנהלי החבורות. הוא מצליח לייצר אהדה, לאורך הסרט, ובסופו של דבר ניהול בלתי פורמאלי וכמעט מלא לפעולה. עוד ניתן לראות שאסירי הכלא, המנוהלים על ידי הגנרל, מרגישים לא פעם לא בנוח במעשיהם ומבינים כי מה שהם עושים נוגד את ערכיהם, אך ממשיכים לבצע את המשימות המוטלות עליהם במסגרת תפקידם. לעומת אסירי הכלא אשר מבצעים מחוות לגנרל אירוויין ללא בקשה לכך, אלא מתוך הנחה אישית כי 'כך הם צריכים לעשות עבורי'.

מערכת היחסים בין שני המנהיגים, קולונל וינטר וגנרל אירוויין, אינה עולה בקנה אחד עם השקפות העולם שלהם. הקולונל מאמין בכוח ויראת פחד בעוד הגנרל מאמין בעשייה ומלחמה בשטח האש. זה מול זה, 'נלחמים' השניים לאורך הסרט כאשר שתי מטרות נוגדות מולם: קולונל וינטר נלחם להשאיר את השליטה הפורמאלית והבלעדית שלו בכלא, מתוך משרדו הנמצא בקומה ה-3 רחוק משטח האסירים. בעוד גנרל אירוויין נלחם על הדחתו על מנת להשיב את 'הצדק' על קנו והמונהגים יוכלו לקבל את הכבוד הראוי להם. עוד נראה כי השניים חלוקים על אופן 'הניהול', הרשמי והבלתי רשמי של האסירים בכלא. מנהל הכלא חושב ורואה אותם כאסיר מספר X, לעומת גנרל אירוויין אשר רואה כל