

המיקוד בפיקוד

קורס מפקדים שיזם נציב שב"ס מכשיר מפקדי בתי סוהר וסגנים לתפקד ברמה גבוהה ■ הלימודים העיוניים והמעשיים משפרים את יכולת ההיערכות המבצעית של המפקדים בעת חירום ■ הופכים את הפיקוד למקצוע

מאת: אסנת בהר

היתר היתה מפקדת 'נווה תרצה', מפקדת 'בית ספר ניר' והיום היא ראש מחלקת הדרכה. ר/כ אלונה זרובסקי, מפקדת מגמת פיקוד בבית ספר ניר, היא חונכת הקורס, ואם מאמינים שאלוהים משלב בין מהות לפרטים אז אלונה היא האלוהים של הקורס. מדובר בקורס מסמיך שאורכו שבעה שבועות וחצי, הוא מתנהל חמישה ימים בשבוע ובמהלכו מנותקים החניכים מעבודתם בבית הסוהר. מטרת הקורס, שנערך במכללה לביטחון לאומי, היא להכשיר את חניכיו לפקד ברמה גבוהה על הכוחות הפועלים בבתי הכלא, לנהלם בהתאם ליעדי הארגון, לצמצם ככל האפשר מצבי חירום ולהשיג את יעדי שב"ס ברגיעה ובחירום.

הנציב, רב גונדר בני קניאק, הוא שהגה את הרעיון ויום את הקורס. הוא הגדיר את מטרתו כ"היערכות מבצעית בשעת חירום וברגיעה".

הפכו ממפקדי כלא למשתתפים בקורס. הדבר עזר לגיבוש. מעבר לכך, הם נחשפו למצבים לא מוכרים ונאלצו לקבל החלטות ולחשוף דפוסי התנהגות. רחוק מהכלא, בשטח, הם למדו משהו על עצמם ואפילו שברו כמה שיאים".

ב-30 באוקטובר נפתח מחזור א' של קורס מפקדי בתי סוהר. תג"ד איל גובר, בעברו מפקד בתי סוהר בשב"ס ומי שהושאל בשלוש השנים האחרונות למכללה לביטחון לאומי של צה"ל על תקן מדריך, נבחר לפקד על הקורס. גנ"מ אילן בורדה, היום ראש מחלקת ביטחון של שירות בתי הסוהר ובעבר קמ"ן וקב"ט של בתי סוהר ומי שפיקד על שלושה בתי כלא, הוא סגן מפקד הקורס. ראש צוות הפיתוח של הקורס ומי שקיבלה מהנציב את המשימה להקים אותו היתה גנ"מ מרים פרידלנדר, עובדת סוציאלית בעברה, שבין

לפני כחודשיים מצאו עצמם תשעה מפקדים של בתי סוהר, שישה סגני מפקדים וראש מתחם אחד - בלב המדבר, עם תרמיל על הגב, שק שינה, בלי טלפון נייד וכלי איתורית. הם צעדו בעיניים קשורות, טיפסו על הרים, בנו אוהלים ובישלו ארוחת גורמה באמצעות מדורה. הם ישנו בתוך ואדי, מנותקים זה מזה מרחק של 40 מטרים, ואסור היה להם לדבר עם חבריהם מסביב או ליצור עמם קשר כלשהו. פעילות זו נעשתה במסגרת קורס מפקדים של שב"ס, לאחר שניתנה יריית הפתיחה למחזור הראשון של קורס מפקדי בתי סוהר. "ניתקנו את המפקדים מסמלי הסטאטוס שלהם, מהכלא, מהבית, מהכל", אומר תג"ד איל גובר, מפקד הקורס. "הם נזרקו לשטח, ובבת אחת



חניכי קורס מפקדים מחזור א'



תג"ד איל גובר, גנ"מ מרים פרידלנדר, ר/כ אלונה זר'בסקי וגנ"מ אילן בורדה

"הקורס מתבקש מאליו", אומר תג"ד גובר. "השאלה היא איך לא היה קורס כזה עד עכשיו, ולא למה הוא קיים עכשיו. אנחנו חיים בעולם דינאמי, שהשינויים בו מהירים מאוד. שב"ס הוא חלק ממערכת אכיפת החוק בארץ והוא מתפקד גם כמערכת חברתית. אירוע נקודתי בשב"ס יכול להפוך לאירוע ארצי או בינלאומי. לאחרונה, חיפוש שבוצע ב'קציעות' התפתח לאירוע כזה, לאחר שנכתב בעיתון ששר פלשתיני אמר שאירוע קציעות חיבל במשא ומתן בין ישראל לפלשתינים'. בתי הסוהר הם זירת ההתרחשות של שב"ס. מדובר במערכת עם הרבה מאוד מרכיבים חברתיים, אנושיים, בריאותיים, חינוכיים והשכלתיים, עם הוצאות אדירות ועם תעשייה. זוהי מערכת מורכבת, שמתנהלת בתוך גזרה מצומצמת מאוד ומופעלים עליה לחצים מכיוונים שונים. מפקד בית הסוהר צריך להתמודד עם כל אלה. קשה לומר ששבעה שבועות וחצי מכשירים אותו להיות מפקד, אבל מדובר באנשים שכולם מגיעים עם השכלה - תואר אקדמי - הם עובדים בארגון שנים ובתחילת דרכם מילאו תפקידים פיקודיים שונים. כל אלה תורמים להכשרתם ושייכים לעניין. שירות בתי הסוהר הכפיל את עצמו בשנים האחרונות. ככל שהארגון גדל, כך גדלה מורכבותו. בין אנשי הסגל יש לנו היום חיילים סדירים של צה"ל, לא רק אנשים מבוגרים, עלינו ליגה, הגענו קרוב לליגת העל. וכשעולים ליגה, אי אפשר להימנע משרדוג. צריך שחקנים מקצוענים".

זיהוי החוליה החלשה

בראשית שנות התשעים נעשה ניסיון בתוך שירות בתי הסוהר לקיים קורס מפקדים. מהקורס ההוא יצא מחזור אחד בלבד ומתכונתו היתה שונה מאוד מהמתכונת של הקורס הנוכחי. החניכים נפגשו ליום אחד אחת לשבועיים. לא היה פטור מתפקיד, כמו בקורס הנוכחי. הקורס הוקדש ברובו להקניית כלים תיאורטיים ונמשך 20 ימי לימוד בסך הכל.

ב-99 אחוזים מהמקרים המפקדים האלה הצליחו. אבל אין זה אומר שזו הדרך. בקורס אנחנו עובדים על התהליך, על אחדות ועל התוצר הסופי. סג"ד רונית מצליח, מפקדת 'נווה תרצה' וחניכה בקורס: "פיקוד על בית סוהר הוא מקצוע. זאת התפיסה בקורס. הניסיון תורם, וכך גם ותק וחקי מפקדים, אבל צריך משהו מעבר לאלה. צריך הכשרה לפיקוד. הקורס עושה סדר, נותן זמן לחשוב. השגרה היומיומית שוחקת, שואבת כמפקד אתה טרוד ועסוק ונדרש לתת אין ספור תשובות. אין מפקדים רבים שעובדים בשטח, ובטח שאין מפקדי בתי כלא שאומרים 'רגע, היום אני לא עושה כלום, רק חושב'. לי יש רקע לכאורה. אני עצמי מפקדת בית סוהר כבר שנה ופעמיים תפקדתי כסגנית, ובכל זאת אני פתאום שואלת את עצמי, אם משהו שעשיתי בצורה מסוימת עשיתי נכון. עכשיו אני יכולה לנתח את מה שהיה ולחשוב על מה הייתי רוצה שיהיה. הרבה בזכות הזמן שמוקדש עכשיו למחשבה".

הוחלט שהמחזור הראשון של הקורס יוקדש למפקדי בתי סוהר בשנת כהונתם הראשונה וכן

כאשר נכנס לתפקידו הנציב הנוכחי, הוא החליט לעשות מעשה ויזם קורס מפקדים ובגדול. "למעשה היה מדובר ביצירת יש מאין", אמרה גנ"מ מרים פרידלנדר, ראש צוות הפיתוח של הקורס. "מבחינתי, המשימה היתה חייבת להצליח בכל מחיר. נפגשתי עם מפקדי בתי סוהר, עם אנשים במטה וגם עם אנשי מקצוע מתחומים שונים. בשלב מסוים גם נעזרתי ביועץ. אחר כך הצטרפו איל גובר ואחריו אנשי הצוות האחרים".

תג"ד גובר: "הנציב זיהה שחסרה מקצוענות באופן החשיבה המבצעי שלנו. לשב"ס יש תורה שבעל פה שעובדת כבר שנים והיא חלק מהמסורת של השירות. הארגון עובד טוב יחסית לגודל שלו, לצפיפות, למתח הפנימי בתוך בתי הסוהר, למורכבות האוכלוסייה, למורכבות של הקהל בחוץ ולדרישותיו. 'היערכות מבצעית בשעת חירום' הוא הציור המרכזי שקבע הנציב לקורס".

גנ"מ אילן בורדה, סגן מפקד הקורס: "עיקר הבעיה היה שכל מפקד שקיבל פיקוד על יחידה עד היום, קבע לעצמו איך לפקד ופעל בהתאם. זהו לא דבר רע, שהרי מבחן התוצאה הוא שקובע, ולפיו

הם צעדו בעיניים קשורות, טיפסו על הרים, בנו אוהלים ובישלו ארוחת גורמה באמצעות מדורה





גנ"מ בורדה: "ברור לנו שכדי לחולל שינוי במערכת צריך להתחיל מהמפקדים, הם בעלי תפקיד הליבה בשירות בתי הסוהר"

ביחידות, אבל התפקיד המרכזי והעיקרי בשב"ס הוא זה של מפקד בית הסוהר. למפקד הסיכוי הרב ביותר להשפיע על ההטמעה בארגון".

לצד הכלים התיאורטיים ניתנים למשתתפים גם הרבה מאוד כלים מעשיים. הקורס החל כאמור ביומיים בשטח. כל הצוות לקח חלק בכל המשימות, ובאמצעותן אפשר היה ללמוד משהו על התנהלות המפקדים והסגנים. באחד התרגילים היה עליהם לצעוד בהר כשהם קשורים בחוט, זוגות וזוגות, עד אשר בשלב מסוים הותר להם להתיר את הקשר כאשר לא היה נוח. מהמשימה הזו למדו על דפוסי התנהגות בעת הטלת משימה שאינה נוחה להם. "אחת המשימות הקשות בשטח היתה לטפס על הר כשאנחנו קשורים", מספר סג"ד יוסף מוגמס. "אם היינו עולים על אותו הר כל אחד בנפרד או אפילו כקבוצה, אבל לא קשורים, אני חושב שלפחות חלקנו לא היה עומד בזה. הקשר, ה'דבק' שהיה בינינו, הוא שגרם לנו לבצע את המשימה על הצד הטוב ביותר. בסופו של דבר, כל הקבוצה הגיעה ליעד. אפשר להמשיך את זה כמוכון גם לעבודה השוטפת שלנו: אם מפקד ירוץ לבד, סביר להניח שלא יגיע לכלום. אנחנו צריכים לעבוד בתוך בית הסוהר כקבוצה, כצוות, על מנת להשיג את המטרות והיעדים של הארגון שלנו".

יש בקורס תרגילים מעשיים. בין השאר מדמים מצב אמת שבו החניכים צריכים להתמודד עם אירוע מורכב. בתרגיל הסופי, למשל, יש תרחיש מורכב של התפתחות אירוע בבית סוהר. החניכים צריכים להיערך לעבודת מטה נכונה לקראת האירוע הזה, עליהם לתפעל כוחות כמענה לאירוע והם נבחנים על מעשיהם בעקבות מה שלמדו.

גישה שונה

האם יהיה מחזור שני לקורס הזה? שאלתי את אנשי הצוות ביציאה מהמכללה לביטחון לאומי. נכון לעכשיו, תיקוותם שבשירות בתי הסוהר יהיה קורס מפקדים לפחות פעם בשנה. כיוון שהקורס מסמיך, בקורס הבא, הם משערים, כבר לא יהיו מפקדים מכהנים. "מה הציפייה שלנו?" הגיב לשאלתי סג"ד גובר, "אני מאמין שהדבר הכי משמעותי שנוכל לייצר עבור מפקד שעבר את הקורס הוא הבנייה של החשיבה המבצעית והארגונית שלו. הוא ייגש לבעיה בצורה אחרת ויבין את מרכיבי המערכת אחרת. הוא יארגן את האנשים טוב יותר, יבנה טוב יותר את הכוח וימצא את היכולות".

גנ"מ פרידלנדר: "אומרים שהחיים באקדמיה ובמגדל השן שונים תמיד מהחיים בשטח. זה נכון. בכל זאת אני מקווה שהחניכים בקורס ישתמשו בכלים וברעיונות שנתנו להם. יש לנו עכשיו 16 איש שהם בבחינת שגרירים שלנו. הידע יעבור מהם הלאה. זה כמו כדור שלג".

סג"ד רונית מצליח: "אני מקווה שלא הייתי מפקדת גרועה עוד לפני הקורס, למרות שבעקבותיו אדע לייעל את העבודה שלי. אני מקווה גם להניע את הסגל שלי למקומות שקודם אפילו לא חשבתי עליהם".

מזה שאיתו הגיע - הרבה יותר רחב, יותר מקצועי. זה למעשה הסוד".

מהבכירים כלפי למטה

"מדובר כאמור בקורס מסמיך", מציין סג"ד איל גובר. "החניכים נבחנים בתחילת הקורס, במהלכו ובסופו. יש מבחנים חוזרים, עבודות חוזרות, והדרישות גבוהות בכל מרכיבי הקורס. הסמכה לפיקוד על בית סוהר זה משהו שהשירות לא רגיל אליו. לספינה בחיל הים או לטייסת בחיל האוויר לא מתקבלים בלי מבחני כשירות והסמכה משמעותיים ביותר. אנחנו רוצים שכך יהיה גם אצל מפקדי בתי כלא".

סג"ד מוגמס: "דווקא המבחנים התקבלו בברכה. גם בגלל שהם מהווים אתגר - לעמוד בהם ולהצליח - וגם בגלל שהם דרך טובה לראות כמה הבנו והפנמנו".

השיח, אומרים בקורס המפקדים הנוכחי, הוא שיח בין בכירים. אין מקום לילדותיות. הקורס מתנהל 'בגובה העיניים', אבל הדרישה היא מבכירים והרמה בהתאם. זכות היתר של המשתתפים היא שהאחריות על יחידת הבית שלהם, זו שממנה באו ואליה ישובו בתום הקורס, מוסרת מהם. בין הכיתות במכללה לביטחון לאומי מקווים להשפיע על פיתוח שפה חדשה לכל הארגון.

בסוף דצמבר יתחיל קורס פיקוד ומטה לרבי כלאים ולסג"דים. גם שם ידברו ב'אותה שפה', אומרים סג"ד גובר ואנשי הצוות שלו. בהמשך יתקיים קורס קציני ביטחון. במקביל מתנהלת עבודה במטה שב"ס על רה-ארגון של המטה, שבעיקרה פתיחת אגף מבצעים - צידו המרכזי של הארגון - וכתובת עקרונות הכליאה על ידי ראש מנהל הביטחון יחד עם יועצים חיצוניים. "אנחנו מתחילים מהדרג הבכיר ויורדים למטה, עד שבסוף ה'שפה' תתפשט לכל השטח", אומר גנ"מ בורדה. "ברור לנו שכדי לחולל שינוי במערכת צריך להתחיל מהמפקדים, הם בעלי תפקיד הליבה בשירות בתי הסוהר. יש נציב, סגן נציב, קציני מטה במחוזות וקציני מטה

למספר מוגבל של סגני מפקדים בעלי אופק קידום. בסך הכל הגיעו תשעה מפקדים מכהנים, ביניהם שתי מפקדות, שישה סגנים ומפקד מתחם אחד.

שיתוף הפעולה עם המכללה לביטחון לאומי נעשה מתוך ראייה כוללת של יוקרת הקורס, תנאי הדרכה מיטביים, ניתוק יחסי של המפקדים מיחידותיהם. הקורס מוכוון בעיקר לעבודת מטה ולנושאים של פיקוד ושליטה. הכלים שניתנים לחניכים הם תיאורטיים ומעשיים כאחד. "קיימים חמישה פרקים", אומר סג"ד גובר. "החלק הראשון הוא היסודות: מה עומד ביסוד העשייה של השירות. החלק השני מדבר על תורות השירות. השלישי - על פיקוד, מנהיגות וניהול. אנחנו עוסקים גם בסביבה: איפה הארגון יושב בזירה הכללית ומה משמעות העשייה שלנו כלפיה. חשוב שמפקד בית סוהר יבין את העולם שבו הוא חי. הפרק האחרון עוסק בפעילות כללית יותר: משובים, הערכות וטקסים. ב'בנייה' של שב"ס יש הרבה חורים, וחלק ממה שאנחנו רוצים להשיג בקורס הוא לזהות אותם, לבנות סדר עדיפויות ולהציע למערכת לבחון את הדברים".

גנ"מ אילן בורדה: "שב"ס לא חי בתוך ואקום. יש ניסיון מצטבר, יש פקודות, יש נהלים ויש חוק. קיימת איזושהי דרך, אבל המצב מורכב. שב"ס גדל מאוד, גם מבחינת סגל ומתקנים - קיבלנו מתקנים שאינם בתי סוהר קלאסיים - ועכשיו על הארגון להתאים את עצמו למצב החדש. אם פעם ידעת שעל אסיר משתולל בתוך תא אתה משתלט כאשר התאים האחרים סגורים, היום אתה עובד לפעמים מול 1,200 אסירים במתחם 'קציעות' למשל, או מול 900 אסירים ב'עופר'. ושם אין מבנה, יש אוהלים. בשב"ס הבינו שצריך ללמוד את הדברים האלה בצורה מסודרת. לארגן ולהתארגן וליצור תשתית, תורה מבצעית ומודדים. צריך כשביל זה גם הרבה מאוד אומץ. להשאיר תשע יחידות ללא מפקדים ושש יחידות בלי סגנים - זו אחריות".

סג"ד יוסף מוגמס, מפקד כלא 'גבעון' וחניך בקורס: "מפקד טוב לא מפקיק להתפתח. מי שמגיע לקורס הזה יוצא ממנו עם ארגו כלים שונה