

דרך חדשה להדרכה

מנהל ההדרכה בשירות בתי הסוהר הוא גוף צעיר-ימים אך בעל חזון ארוך-טווח, והוקם על מנת לסייע בתהליך ההתרחבות המואץ שעובר הארגון בשנים האחרונות ■ מערך ההדרכה הכולל והמעודכן מעצב תרבות ארגונית חדשה ויוצר שפת הדרכה אחידה, רצופה וסדורה

מאת: נעמה תלם

כמנהל, אנחנו צריכים לייצר 'חליפת הדרכה' ארגונית שתתאים לרוח התקופה, לשפה הארגונית ולאתגרים ששב"ס עומד בפניהם כארגון הכליאה הלאומי של המדינה."

כך נקבעו, בין השאר, 11 עקרונות הדרכה שיחייבו את כלל גורמי ההדרכה בארגון, בהם: איכות ומקצועיות, עדכניות ורלבנטיות, רצף הדרכתי, חדשנות לצד יצירתיות וגיוון, יעילות ומועילות. נוסף לקורס הסוהרים שנפתח במתכונת חדשה, הוקמו מרכזי אימונים בכל אחד מהמחוזות, ונערכים אימוני כוחות ייעודיים, אימון חונכים במסגרת קורס סוהרים וקורס סוהר-מפקד. "ההדרכה חייבת להתאים את עצמה לשינויים בארגון", אומר וקנין. "היא חייבת להיות מעודכנת. מצד שני, היא גם חייבת לזהות את תמונת העתיד ולתת לה מענה. להתאים עצמה לאמצעים הטכנולוגיים המשתנים, לכוח האדם המשתנה, לתהליכים חברתיים, לאומיים ובינלאומיים. אם היום לא נכין לארגון את המסד לעוד כמה שנים, כשהשינויים יגיעו – כבר נהיה באיחור. אסור לנו להתייחס להדרכה כאל משהו טכני. חייבים להבין שההדרכה היא חלק מתהליך בניין הכוח. היא צריכה לתרום להתנהלות של בית הסוהר. בסופו של דבר, מטרת ההדרכה היא לשפר את הביצועים של האנשים ושל היחידות בשטח."

שרוולים ייעודיים

המעורבות של מינהל ההדרכה באמצעות ביי"ס 'ניר' מתחילה כבר בשלב מוקדם מאד, סמוך לגיוסו. בניגוד לעבר, היום כבר אין אפשרות להצטרף לשב"ס לאורך כל השנה. כמו בצה"ל, בעקבות המוטיבציה הגדולה להצטרף לארגון והשיפור שחל בתרמיתו, הוחלט לעבור לשיטה של חמישה מחזורי גיוס שנתיים מרוכזים. לצורך כך, נבנה תהליך טרום גיוס, שכולל איתור, מבדקים וגיבוש. אחריו מגיע שלב חניכה בן שבוע, בו עובר המתגייס חניכה בבית הסוהר בו הוא עתיד להשתלב בתום הכשרתו. כבר בשלב הזה, המתגייס יודע לאן יגיע. "שבוע החניכה נועד לאפשר לחניכים לחוות את בית הסוהר", אומר וקנין. "ממנו המתגייסים ממשיכים לשלב הבא, הארוך, בן שבעה שבועות, הנחלק לשניים. החלק הראשון, הבסיסי, הוא בן ארבעה שבועות וכולל את לימוד מקצוע הכליאה: מבנה הארגון, סמכויות, זכויות



תג"ד אשר וקנין, ראש מנהל ההדרכה בשב"ס

"כמנהל, אנחנו צריכים לייצר 'חליפת הדרכה' ארגונית שתתאים לרוח התקופה, לשפה הארגונית ולאתגרים ששב"ס עומד בפניהם כארגון הכליאה הלאומי של המדינה"

ב-19 ביולי השנה נרשמה בשירות בית הסוהר 'היסטוריה' קטנה, כאשר לראשונה, נפתח קורס סוהרים חדש במתכונתו - שלב נוסף בתהליך התרחבות שב"ס ובמהפכה הכללית שעובר הארגון בתחום ההדרכה. מסלול הסוהר החדש, המהווה חלק מהתכנית הרב-שנתית, הוא תוצר של צוות בראשות מפקד מחוז מרכז, גונדר נזים סביתי. למצטרפים החדשים לארגון אמר תג"ד אשר וקנין, ראש מנהל ההדרכה בשב"ס: "הקורס מבטא את המקום המרכזי של האדם בתוך הארגון. בלי האדם, שום דבר לא יזוז. גם אם נדבר רבות על טכנולוגיות, שיטות עבודה ואמצעים, בסופו של דבר הכל נמצא בידיהם של אנשים, בני אדם. הארגון יצליח במשימות ובמטרות שלו בעיקר דרך אנשיו."

חצי שנה חלפה מאז הוקם מנהל ההדרכה של שירות בתי הסוהר, בחודש מרס האחרון. המנהל אחראי על ההדרכה, הלימוד וההכשרה של עובדי הארגון, מרגע הצטרפותם לשב"ס ועד קידומם לדרגים הגבוהים. מטרת מנהל ההדרכה במתכונת הנוכחית הן להכשיר סוהרים בצורה מיטבית, אשר תקל עליהם את ההתמודדות עם הקליטה ועם הקשיים בשטח ותמנע את פליטתם מתוך המערכת. ליצור רצף הכשרתי, כולל 'שרוולים' והכשרה ייעודית, להטמיע תרבות תחקירים, להנחיל ידע, ליצור שיח עם גורמים פנים-ארגוניים וחוץ-ארגוניים ועוד. אמנם גם קודם לכן התקיימה פעילות הדרכתית בארגון, אך זו לא ניהנה בראייה כוללת, המציבה את כל נושא ההדרכה תחת כותרת אחת, עם שפה אחת ורצף הדרכתי אחד.

חליפת הדרכה לארגון

"הקמת המנהל היא אמירה", אומר תג"ד וקנין. "היא משדרת העצמה של האנשים והבנה שמקצוע הכליאה צריך להילמד בצורה סדורה. שב"ס הפך בשנים האחרונות לארגון הכליאה הלאומי והיחיד המתמחה בתחום הכליאה בישראל. המונופול של הארגון הביא באופן טבעי להתרחבות. אי אפשר להתעלם מהעובדה שאנחנו אחראים היום על 25 אלף אסירים ועצורים ובשורותנו שמונת אלפים אנשי סגל. מתחייב מכך שמערכת ההדרכה צריכה להיות כזאת שמסוגלת לייצר שינויים.



חינוך גל"ס - מיליטרי גליל והמקצוענות

על הבעיות האלה. עד היום ערכנו 12 מחזורי הכשרה ל-188 חונכים, כולם סוהרי ביטחון. כל חונך עבר שבוע של הכשרה וכולם הפגינו מידה גדולה של הזדהות עם התפקיד והארגון ורצון לעזור לחניכים להיקלט. החונכות משפיעה לטובה על החניך ומיטיבה את הקליטה שלו בארגון מבחינה אישית-רגשית, חברתית ומקצועית. החונכים הם השגרירים שלנו, סוכנים של שינוי בעולם של חונכות, היוצרים חיבור בין הדור הנוכחי לדור הבא של שב"ס. יתרה מזאת, ההכשרה נערכת מיד עם הגיוס. בעבר, סוהרים באו במגע עם אסירים לפני שקיבלו את היסודות התיאורטיים של המקצוע. בהיעדר רקע תיאורטי נכון, כל סוהר עבד לפי מה שראה בשטח ולא זכה לקבל בסיס ידע אחיד. היום מקבל הסוהר את בסיס הידע כבר בקורס ההכשרה ומהחונכים, מה שיוצר תרבות ארגונית אחידה ורצופה."

וחובות אסיר, יחידות הארגון. בכל נושא נערכים מבחנים שמנסים לדמות מצבי אמת. בשלב השני, שלב ה'שרוולים הייעודיים', ביצענו שינוי משמעותי. מעתה, כל מתגייס לומד את המקצוע אליו הוא מיועד: שרול פלילי, בטחוני, שרול לעצורים, לאוכלוסיות מיוחדות, כשהרעיון הוא להביא את החניך במהלך ההכשרה הכי קרוב למקצוע אליו הוא מיועד."

בהמשך מתקיים פרק חניכה נוסף, בשטח, עדיין תחת מעטפת הקורס. בסופו חוזרים החניכים למבחן מסכם, שכולל מגוון תרחישים

"החונכים הם

השגרירים שלנו,

סוכנים של שינוי

בעולם של חונכות,

היוצרים חיבור בין

הדור הנוכחי לדור

הבא של שב"ס"

'מופע חדש'

קורס הסוהרים במתכונתו החדשה, אומר וקנין, כולל החניכה, הוא רק שלב ראשון בתהליך שלם וארוך. לצדו נערך 'מופע חדש', כך הוא מכנה אותו - קורס סוהרים מתקדם. הקורס הזה, בן ארבעה שבועות, ממקם בין קורס הסוהרים הבסיסי לקורס המש"קים ומאפשר לסוהר הצעיר, בתחילת דרכו, לרכוש הכשרה נוספת וגם מעמד. "כרגע מדובר במעמד מבחינת ידע", אומר וקנין. "בעתיד, יתכן שהמעמד ייקבע גם מבחינת שכר ופוטנציאל קידום."

כמו כן, ישנם כאמור גם מרכזי האימונים המחוזיים, שהוקמו כבר בינואר 2009 ונותנים מענה לצרכים שהתעוררו בעקבות התרחבות בתי הסוהר והמחוזות. משמרות סוהרים מגיעות לימי הדרכה מרוכזים במרכזי האימונים ושם, עם אמצעי הדרכה מתאימים ובמנותק מיום העבודה העמוס ככלא, אנשי הסגל יכולים לתרגל ולהתאמן. במרכזי האימונים מתבצע גם מעקב בחינות לבדיקת אפקטיביות ההדרכה, ויש שיתוף-פעולה מלא בין מנהל ההדרכה לגופים המודרכים.

גוף נוסף אותו מאמן מנהל ההדרכה הוא 'הכוחות הייעודיים', כוחות התערבות ראשוניים שנותנים מענה לאירועי חירום בתוך בתי הסוהר. הכוחות המתערים הראשוניים היו בכלא 'עופר' ובכלא 'קציעות' אך היום יש כוח התערבות כזה בכל כלא. וקנין: "זהו כוח מקצועי, ברמה גבוהה מאד בכל הנוגע לשימוש בנשק, קרב מגע וכושר גופני. הם

המדמים אירועים אמיתיים. בסך הכל הוא קורס הסוהרים המקורי בארבעה שבועות. "הזמן הוא לא קנה מידה לאיכות", מדגיש וקנין. "גם לא מספיק לעבור את המבחנים. אנחנו בודקים את מקצועיות החניכים, מערכת הערכים שלהם, מיומנותם ומידת התאמתם לארגון. מי שלא יתאים - לא יהיה בשב"ס."

מדוע החניכה כל כך חשובה?

"החניכה מציבה את הנחנך במרכז החוויה. לאורך השנים ראינו שאנשים נשרו מהארגון, פעמים רבות משום שהמפגש הראשון שלהם עם שב"ס ועם בית הסוהר היה אירוע מורכב. רצינו גם לשפר את מערכת היחסים בין סוהרים צעירים לוותיקים, שהיא לעתים מורכבת ולא פשוטה. החונכות מנסה לענות

ליצור דור חדש של סוהרים

שיחה עם יוסי אברג'ל, קצין חניכה ארצי

"אני שמח להיות חלק מוביל בתהליך שישינה את פני שב"ס", אומר מי שקיבל את שרביט הניצוח על מיזם החניכה בשירות בתי הסוהר לפני שבועות אחדים - מישר יוסי אברג'ל מבית הספר 'ניר'. אברג'ל הגיע לתפקידו הנוכחי מתפקידי פיקוד, הדרכה ומשמעת במשמר הגבול ובשירות בתי הסוהר, ועסק בהכשרה של מאות סוהרים. "מדובר בתפקיד משמעותי של פיתוח תפיסה ותהליך חדש, שכרגע החל יישומו על כלל הנכנסים בשערי הארגון", הוא אומר. "אני כבר רואה את היום בו כל בעל תפקיד משמעותי יעבור תהליך חניכה ייחודי לתפקיד ולמגזר אליו הוא מיועד, מאיש מקצוע ותיק שיוכשר לעניין". כבר בשנה הקרובה, מציין אברג'ל, ייפתח נושא החניכה לקצינים חדשים, מש"קים, רשמים ובעלי תפקידים נוספים. "במהלך החודשים הקרובים נכשיר סוכני שינוי בכל יחידות השטח", הוא מסביר. "בתהליך יעסקו לא רק חונכים אלא גם כוחות מסייעים נוספים, שיהיו שותפים בהטמעת השפה המקצועית והתרבות הארגונית והמקצועית בקרב סוהרים חדשים בשב"ס. יחד, בתהליך משותף לבית הספר להדרכה וליחידות השטח, ניצור דור חדש של סוהרים בעלי איכות אישית ומקצועית גבוהה."

מרביתם להתאמן בשטח ומרביתם באימוני ירי. כוח ההתערבות הראשוני מאפשר למפקד בית הסוהר גמישות בעת הפעלתו, מאפשר להכיל אירוע בתוך הכלא וגם מעניק לסוהרים הרבה יותר ביטחון. בכל משמרת יש כוח כזה וכשנכנסים לחיפוש, הוא בראש המחפשים. במקרה של ליווי מורכב, הוא זה שבראש הכוח וכשיש חשש לפגיעה בכלא מבחוץ, הוא זה שיגיב ראשון".

הטובים - להדרכה

לוקנין אין עניין שיסודות ההדרכה בהם הוא מאמין ייתפסו כסוג של טפסה. ההפך הוא הנכון. "אין לי עניין שאנשים יעבירו שמונה שעות ביום בהכשרה, יעשו קורסים שהמהות שלהם העשרה בלבד, יבקרו בכל מיני מקומות בארץ, אך לא יקבלו שום דבר שיועיל וישפר את עבודתם באגף. אני רוצה שאנשים יצאו מקורסים, מהכשרות, מאימונים ומתרגילים ויגידו, וואלה, למדנו..."

כדי להצליח במשימה הזאת, אומר וקנין, ברור לו שהמדריכים צריכים להיבחר מתוך מיטב החומר האנושי בשב"ס, המומחים ביותר בתחומם. "האנשים הכי טובים, הכי ערכיים", הוא מדגיש, "כאלה שמסוגלים ללמד אחרים וגם בעלי לגיטימציה ארגונית לעמוד ולהדריך דורות של סוהרים. כשמדובר בחינוך, אין תחליף למדריכים טובים, כאלה שישאירו חותם. זה מסר שצריך לעבור מכל מפקד; שמפקדים יהיו מוכנים 'לשלם' באנשים טובים שיעזבו את היחידות ויבואו להדריך".

גם המדריכים יעברו הכשרות?

"בוודאי. כמי שטוענים שהכשרה היא מקצוע, הכנסנו גם את הנושא של הכשרת מדריכים. אנחנו מלמדים את מקצוע ההדרכה בקורס בן ארבעה שבועות. אדם לא ירד לפני שעבר קורס הדרכה כזה".

השינויים שמתכנן מנהל ההדרכה אינם מכוונים לסוהרים בלבד. וקנין מתאר ראשיתו של תהליך עמוק, שיעסוק בכל מערך הקצונה בשב"ס. "הבנו", הוא אומר, "שהקצין נושא, מעבר לממד המקצועי, גם ממד ייצוגי, חברתי, הוא מסמל 'איש חוק'. קצין בארגון הוא בעצם קצין במדינת ישראל, אדם

לבוש מדים, שמסתכלים עליו. הכוונה

שלנו היא לעשות שינוי מהותי גם בהקשר הזה. המטרה היא לשנות את הכשרת הקצונה, כך שלא יהיו יותר שני סוגים של קורס קצינים, ייעודי ומנהלי. הגענו למסקנה שהכשרה של קצינים בשתי מערכות נפרדות יוצרת נתק ובעייתיות. לכן, גם בקורס הקצינים יהיו 'שווים', בדיוק כמו בקורס הסוהרים, אך הבסיס הערכי-חוקי-ייצוגי יישמר תחת קורת גג אחת. מעבר לזה, גם כאן הכוונה היא ליצור רצף הדרכתי. אם קצין עובר קורס קצינים



תהליך החניכה החדש מבוסס על חניכה אישית, שפירושה חונך לכל סוהר

להיטיב את קליטתם של סוהרים חדשים

שיחה עם סג"ד אורית שטלצר, יו"ר צוות פיתוח נושא החניכה

תהליך החניכה החדש שנכנס בימים אלה לשירות בתי הסוהר הוא מאבני היסוד המשמעותיות ביותר בנושא פיתוח האיכות והמקצוענות של הסגל בארגון. הכל, תחת הסיסמה 'מובילים בשביל המקצוענות'. "התהליך נולד מתוך רצון להיטיב את תהליך קליטתם של סוהרים חדשים בארגון", אומרת סג"ד אורית שטלצר, מי שהייתה יו"ר צוות פיתוח נושא החניכה במסגרת התכנית הרב-שנתית. "המטרה היא למזער את מספר ההתפטרויות בשנה הראשונה ולשמר את מקצועיות הסגל האיכותי, תוך שימוש ביכולות שלו לטובת הכלל".

"כולנו נזכרים בפחד שחשנו ביום העבודה הראשון שלנו בשב"ס, כשדי מהר כבר נתנו לנו את המפתחות ביד...". היא מסבירה. "בדיוק מהמקום הזה נולד הרעיון והוחלט למסד תהליך חניכה חדש ומובנה. תפיסת החניכה החדשה יוצאת מתוך הנחה כי לחניכה ולאופן הביצוע שלה יש השפעה מרחיקת לכת על המשך דרכו של הסוהר בארגון, זהותו ותפקודו".

תהליך החניכה החדש מבוסס על חניכה אישית, שפירושה חונך לכל סוהר. החניכה מתבצעת ביחידות השונות והיא חלק מתהליך כולל חדש של הכשרת הסוהרים המתגייסים. כך נוצרים קשר ואחריות משותפת על הכשרת הסוהרים בין יחידות השטח ובין בית הספר להדרכה 'ניר'. נוסף לכך וכחלק מהטמעה של הדברים, כתבו מייסדי תכנית החניכה ערכות מקיפות, שמאגדות ידע שימושי מקיף עבור החונכים. כמו כן, הוכנו ערכות עבור מפקדי היחידות, בהן נעשית החניכה בפועל, וערכות ידידותיות לסוהרים החדשים.

"בחדשים מאי-יוני יצא לדרך תהליך הכשרת החונכים. אלה נבחרו על פי 'פרופיל חונך', שהגדיר אמות-מידה ברורות של התאמה לתפקיד, וכן הוכשרו מדריכים להכשרת החונכים. במסגרת 14 שבועות מרוכזים נערכו 14 סדנאות, מבוססות על תבניות ייחודיות של חניכה, ובמהלכן הוכשרו כ-200 סוהרים-חונכים. "המיומנויות הייחודיות שרכשו החונכים בקורס עוררו אצלם מוטיבציה לביצוע המשימה", מספרת שטלצר. "ההירתמות שלהם לתפקיד היתה מלאה וכך גם ההפנמה שלהם את הצורך המערכתי".

מספר ימים לאחר תום הכשרת החונכים, בראשית יולי, כבר החלו להתגייס לשב"ס הסוהרים החדשים, שאמורים היו להשתלב במיזם החניכה. "הסוהרים נקלטו על ידי החונכים והתהליך יצא לדרך ביחידות, מתארת שטלצר. "בשבוע שאחר כך כבר השתלבו הסוהרים החדשים בקורס הסוהרים בבית הספר להדרכה, ובתקופת הלימודים הראשונה הם נשארו בקשר הדוק עם החונכים".

מה מסמל התהליך החדש של ההכשרה?

שטלצר: "המעמד המשולב של סוהרים, חונכים ומפקדים מכל המחוזות בסיום תקופת ההכשרה, ישמש סמל לתהליך החדש ולאיחוד של גורמי ידע מקצועיים עם גורמי שטח מעשיים. איחוד זה ייצור אחריות משותפת לפיתוח סגל איכותי בארגון, כבר מתחילת הדרך".



ההצלחה שלה היא ההצלחה שלי

"בסופו של דבר, כחונכים, יש לנו השפעה רבה על מצב הארגון בעתיד", אומר יגאל בן יעקב, בוגר קורס החונכים ורס"ר 4 בכלא 'כרמל'. "אני יודע שאני אחראי על הדרך בה החניך שלי יעבוד מכאן והלאה, כל חייו בארגון. לעבודה שלי עם החניך, בשטח, יש השפעה עצומה על ההחלטה שלו אם להישאר בשירות בתי הסוהר או לא".

בן יעקב עצמו נמצא כבר חמש שנים וחצי בשירות. המפגש עם החניכה הראשונה שלו, סוהרת קבע בשם אלכסנדרה גולדמן, היה מרגש. "זה כמו לראות תינוק שלומד ללכת", מסביר בן יעקב. "שלב אחרי שלב, מההתחלה. לא פשוט לעבוד בבית סוהר, ולכן יש משמעות גדולה לדרך שבה קולטים אותך. אם הקליטה לא נעשית בצורה טובה, זה יכול לעשות לשב"ס נזק אדיר".

משך שבוע שלם, עוד טרם החל קורס הסוהרים, הפכה אלכסנדרה ל'צל' של בן יעקב. היא פשוט הלכה איתו לכל מקום בתוך הכלא. בן יעקב לימד אותה את החלקים הבסיסיים ביותר של העבודה. אלכסנדרה הקפידה לשאול וגם לקבל תשובות. בסוף כל יום עבודה ישבו השניים ועשו סיכומים. לצד משמרות יום, עבדה אלכסנדרה גם משמרת של 24. "מוטלת עלי אחריות מאד גדולה", מדגיש בן יעקב. "ההצלחה של אלכסנדרה היא חלק מההצלחה שלי". בסך הכול אמונים על הכשרת החונכים ארבעה מדריכים, מהמיטב של בית הספר 'ניר': מרב סימון, אבי כהן, עידו לוי ורועי פנחס. ארבעתם מספרים שגם חונכים שהביעו ספקות בנוגע להצלחת המיזם בראשית הדרך, מברכים עליו היום. כולם מודים על כך שקיבלו את המשימה החשובה - להשפיע על הפנים העתידיות של שב"ס. 'מדובר בחווייה משמיימת', אומרים המדריכים והם אינם מגזימים.

אלכסנדרה עתידה לחזור לכלא 'כרמל' ולבן יעקב, החונך שלה, לפרק הכשרה נוסף בן שבועיים. "אז היא כבר תהיה עם הרבה יותר ידע, ובכל זאת", הוא מוסיף, "אני תמיד אדאג לה ואשמור עליה מהצד. היא הרי תמיד תהיה החניכה הראשונה שלי".

אלכסנדרה גולדמן, 23, חלמה לעבוד בשירות בתי הסוהר. היא באה מתחום הביטחון. את השירות הצבאי שלה עשתה במטרה, ובכל זאת, מעולם לא ויתרה על החלום שלה לעבוד מאחורי החומות. לאחרונה, היא הצליחה להגשימו. "היו לי הרבה מאד חששות, להיכנס למקום חדש, יוצא דופן, שאני לא מכירה", היא מודה.

אלכסנדרה הופתעה לגלות שכבר ביומה הראשון בעבודה, בכלא 'כרמל', חיכה לה יגאל בן יעקב, החונך שלה. "הפחד הכי גדול שלי היה שיוקו אותי לשטח ויגידו לי 'תסתדרי'", היא אומרת. "במקום זאת, מצאתי את עצמי במצב שבו מסבירים לי כל הזמן, דואגים שאלמד, שאביין. עד כדי כך, שאחרי שבוע של חניכה כבר הרגשתי שאין לי מה לצאת לקורס, שאני כבר יודעת הכל".

גם במהלך הקורס, אומרת גולדמן, הקפיד החונך שלה לשמור אתה על קשר. בין השאר, טרח לבוא ולבקר אותה, ולברר אם יש לה שאלות או קשיים. "בכל פעם שאני לא יודעת משהו, אני מתקשרת לברר אתו", היא מספרת. "הוא תמיד שם בשבילי, בכל הנוגע לשב"ס".

מה עשתה לה העובדה שהתקבלה בזרועות כאלה פתוחות לשב"ס?

גולדמן מסבירה שהיא מרגישה יותר מחויבות. "אני יודעת שיש לי עזרה ותמיכה ואין דבר שאני לא אצליח לעשות. עכשיו אני חייבת להוכיח את עצמי".



יגאל בן יעקב



אלכסנדרה גולדמן

ברמה מסוימת, אנחנו רוצים שעד להתקדמותו לקצין בכיר הוא יישאר ברצף הדרגה סדור, באותה רמה. הארגון שלנו, שהוא הירארכי במובן החיובי, נע באמצעות מפקדיו. בלי שניצוק תוכן אמיתי לעולם הקצינים ונכשיר היטב את עולם הקצונה - לא נוכל לעשות שינוי".

'מופת' לידע ארגוני

תפקיד נוסף שלקח עליו מנהל ההדרכה, הוא קידום למידה וניהול הידע בארגון. "הפיכת הידע בארגון לשקוף, נגיש וידידותי", אומר וקנין, "כך שיתאפשר שיה רחבי בין כמה שיותר פרטים בתוך הארגון. אנו רוצים לייצר מצב בו מפקדים עמיתים מעבירים ביניהם ידע, לא תחת פקודה. ברור לנו שזה עניין של תרבות. אנשים יסכימו לשתף

"הארגון שלנו, שהוא

הירארכי במובן החיובי,

נע באמצעות מפקדיו.

בלי שניצוק תוכן אמיתי

לעולם הקצינים ונכשיר

היטב את עולם הקצונה -

לא נוכל לעשות שינוי"

אחרים בידע שלהם אם הדבר יהיה חלק מהתרבות הארגונית. נכון להיום אנחנו מייצרים קודם כל מערכות טכנולוגיות, שיהפכו את הידע לנגיש. יש לנו מערכת 'מופת', אליה אנחנו מזינים כל הזמן ידע ארגוני. מעבר לזה, אנו גם מפתחים תרבות של תחקירים, כדי שאנשים יוכלו להציף אירועים ולתחקר אותם, מתוך רצון ללמוד ולשתף. לא רק במקרים של כשלונות, אלא גם כשיש הצלחות. אנחנו רוצים שדרך 'מופת' יוכל כל בעל תפקיד להגיע לתחקירים ולהסתייע בידע שכבר קיים בארגון. כמובן שגם כאן מדובר בתהליך, שייקח זמן".

לא סתם וקנין מדבר בלשון רבים. את הדברים, הוא מדגיש, הוא לא עושה לבד. יש אתו צוות גדול של אנשי הדרגה והם חושבים, מתכננים ומבצעים יחד. כך, למשל, עקרונות ההדרכה נבנו עם מפקדים מהשטח. "ההדרכה היא עולם תוסס, רחב וגדול" מתלהב וקנין, "הוא לא מסתיים בגבולות שב"ס אלא נמצא בכל תחום במדינה - העסקי, הבטחוני,

"החזון שלי", אומר וקנין לסיום, "הוא שההדרכה תהפוך אי של מצוינות בתוך שב"ס. מקום שבו תהיה לא רק מצוינות כליאתית אלא גם הדרכתית. הייתי רוצה לראות מצב שבו אנחנו, כשירות בתי הסוהר, נוביל בתחום ההדרכה. יש לנו את היכולת. אין סיבה שלא".

החברתי. אנחנו צריכים לייצר שיה עם החוץ, כדי לייבא את הידע הזה אלינו. כרגע אנחנו משתתפים בכנסים של גופי ההדרכה הגדולים במדינה, כמו הצבא, בנקים, חברות גדולות, חלקן מובילות תהליכים חברתיים. היום אנחנו בעיקר שומעים, אבל הכוונה היא שבעתיד גם נשמיע".