

א. משטרת ישראל - פתיחה

לאחר שהוחלט (ב-1978) שתפקיד הרמטכ"ל יינתן לרפאל איתן (רפול) נסעתי לשנת לימודים באוניברסיטת סטנפורד בקליפורניה. לקראת גמר הלימודים פנה אלי השר בורג (משרד הפנים) והציע לי את תפקיד המפכ"ל במ.י., הסכמתי בתנאי שלפני כן אבקר במספר משטרות באירופה כדי להכיר את המבנה והארגון ושיטת עבודתן. במיוחד עניין אותי נושא רמת - העיור (אחוז התושבים הגרים בערים, שבישראל הינו גבוה) והשפעתו על המבנה והארגון ושיטת עבודת המשטרה. וזאת עשיתי.

במקביל בדקתי - חקרתי, באופן כללי, את המבנה והארגון של משטרת ישראל, במיוחד את המטה-הארצי. והסתבר לי כארגון מיושן.

היה לי ניסיון רב בתכנון והקמה של גופים גדולים, כמו סדר הכוחות של צה"ל במספר תכניות-רב שנתיות (תר"ש), שרק לאחרונה (כר/מטכ"ל/אג"ם ומ"מ הרמטכ"ל) הכנתי וביצעתי.

עם כניסתי לתפקיד המפכ"ל פעלתי לקבל "תמונת-מצב" על המשטרה בכללותה - מהתחנות, דרך המרחבים והמחוזות למטה-הארצי. ביקשתי נתונים על כל שוטר - מיקומו ותפקידיו. לעזרתי גייסתי מספר קצינים מצטיינים מצה"ל, שרובם נשארו בתפקיד (לפי בקשתי, עם עזיבתי את תפקיד המפכ"ל), ואף התקדמו לצמרת (כמו - גבי עמיר וגבי נגל). עם קבלת "תמונת-המצב" ניתן היה לבצע הערכת-מצב ולהכין את התכנית הרב שנתית הראשונה של משטרת ישראל (תכנית "תירוש").

במסגרת תכנית "תירוש" נעשו שינויים מרחיקי לכת במבנה, הארגון ושיטת עבודת המטה-הארצי, כמו: הקמת מנהל התכנון והארגון (ומחשובו), הקמת אגף כוח האדם -אכ"א, אגף החקירות, מנהלת המודיעין, מערך ההדרכה ובתי הספר (כולל ביה"ס לכושר גופני; קורס נהיגה משטרתית, קורס קציני משטרה).

רציתי שהשוטרים יהיו גאים בעבודתם, ויחושו כי המטה-הארצי מגבה אותם מ"למעלה". ונהגתי לומר - "שוטר העומד בשטח, מסתכל ימינה ולא רואה דבר מיוחד, מסתכל שמאלה ורואה "אירוע". מה יעשה ? אני רוצה שכל שוטר, ללא היסוס יפנה שמאלה, יגיע לאירוע (לכן כושר גופני), ויפעל כראוי (יש לו גיבוי מלא מלמעלה !)", ויהיה גאה במעשיו.

עם משרד הפנים, שהייתה לו מסגרת של פקידים, המטפלת ב- מ.י., היו בעיות של תקשורת - הבנה - שליטה ותקציבים. ניסיתי להגיע לנוהל מסודר של עבודה עם משרד הפנים, המבטא את אחריות מ.י. לחוק (ולא למשרד), כדי להתגבר על הבירוקרטיה המעיקה של משרד הפנים, אך זה לא צלח. בעוד תכנית "תירוש" מתבצעת בהצלחה, החלה פרשת "תיק אפרסק" (שפרטים על התיק נתונים בפרק זה), פרשה אותה הציג בקצרה - היה זה תיק של ידיעות, עדיין לא תיק חקירה, שכלל ידיעות ונתונים על גופים ואישים שונים, כולל על מעורבות משרד הפנים בהעברת כספים למוסדות דת שלא כדין. לשר בורג נודע על תיק זה מ"מקורב" העובד באגף החקירות. השר ביקש ממני לקבל התיק לעיונו, סירבתי. כן ביקש שלא תחל החקירה בתיק. השר החליט להביא לפיטורי. הוא החליט ל"הדאיג" את הממשלה כאשר סיפר שבידי מ.י. מצוי תיק ובו ידיעות על אישים וגופים פוליטיים שונים (כנראה גם על שרים בממשלה). הממשלה אישרה את פיטורי כמפכ"ל. הנימוק - "לא דיווח אמת לשר". המעשה הביא לתגובות קשות בציבור ובכנסת. פועלי המשטרה היה ידוע והוערך מאד. קבלתי מאות מכתבים ונכתבו מאות מאמרים ותגובות בתקשורת לזכותי. מספר עורכי-דין מהצמרת, פנו אלי שאפנה לביה"ד העליון. סירבתי בנימוק - "אין טעם לחזור ולעבוד במקום שבו אין אמון הדדי". בדיונים בדרג הפוליטי, בעיקר באופוזיציה, טענו כי מינוי מפכ"ל חייב להיות ע"י כל הממשלה כולה, שתיתן גיבוי הולם לבעל התפקיד. ואכן בהמשך - כאשר כפיפות מ.י. הועברה ממשרד הפנים למשרד ביטחון-הפנים, הדברים השתנו.

בינתיים, כאן עכשיו - ניתנים נתונים על פעילותי במשטרת ישראל.

ב. הצעה -מינוי הירש כמפכ"ל משטרת ישראל

סימוכין: 828-15, מתייחס -
אלוף (מיל) / רב ניצב (בדימוס) - הרצל שפיר

לאחר ההודעה לציבור על מינוי הירש כמפכ"ל מ.י., היו שהזכירו שמינוי כזה מבחון, ואף של איש צבא כבר בוצע בעבר, עם האלוף (מיל) הרצל שפיר, ומינוי זה נחל הצלחה גדולה, הן במשטרה עצמה והן בציבור. נכון, הייתי מפכ"ל (בשנת 1980) עד אירוע "תיק אפרסק" (לא אגע באירוע זה כאן).

כאשר באים לבחון מינוי של אדם לתפקיד, כמו מפכ"ל, נכון לעשות זאת בבחינת שתי זוויות של עשייה, האחת (א) – **האם הרקע והניסיון האישי, של המיועד לתפקיד, מתאים.** והשנייה (ב) – **האם המעומד הכין עצמו לקראת התפקיד (או הכינו אותו לכך).**

(א)

באשר לרקע והניסיון האישי של הירש - נאמר, נכתב והושמע רבות ע"י מפקדיו/פיקודיו בעבר, מכרים וחברים, מחקרי מלחמת לבנון השנייה (אז והיום) ועוד. אין לי מה להוסיף או לבקר. אלא להתייחס –

* האם יש הבדל בין קצין בדרגת תא"ל לקצין בדרגת אלוף? טוענים שבצבאות רבים, מדרגת תת-אלוף אתה "גנרל" (אמנם עם מספר כוכבים שונה, אבל אתה "גנרל") ויש הטוענים, בצדק, שמקל "המרשל" והסיכוי להיות המצביא העליון, מצוי בידי שניהם. אך כאשר ליידע וניסיון יש הבדל גדול. האלוף יכול היה להיות בתפקיד אלוף פיקוד. החשיבות של תפקיד זה הוא השילוב של הפעלת הכוחות המצויים ת"פ הפיקוד, יחד עם האחריות על שטח מרחבי – גיאוגרפי, הכולל אזרחים עם כל המשמעויות לכך. **הירש – לא היה בתפקיד כזה.** אני הייתי אלוף פיקוד דרום.

* אלוף במטכ"ל – יכול היה להיות ראש אגף או מפקד זרוע (יבשה, ח"א ו- ח"י). אלה תפקידים בהם חייבים לראות את התמונה הכללית (צבאית ומדינית), לדון ולהחליט על נושאים ואירועים בעלי משמעות רבה, צבאית ואזרחית, תוך מסגרת תקציבית, הוראות ותקנות מגבילים. **הירש לא היה בתפקיד כזה.** אני הייתי ע' ר'אג"ם, ר' אכ"א ור' אג"ם (מ"מ הרמטכ"ל), ומועמד לתפקיד הרמטכ"ל (יחד עם רפול). כר' אג"ם הכנתי שתי תכניות רב-שנתיות לצה"ל ("אתגר" – 75-79 ו- "מטמון" 80-84) ואף הצגתיים בארה"ב.

(ב)

* כאשר להכנות שנעשו לקראת קבלת התפקיד. לפי הנאמר בתקשורת, היו פגישות אישיות של הירש עם השר לביטחון הפנים ועם רה"מ נתניהו. מה נאמר בפגישות אלה, והאם הוצגו המטרות – המשימות שיוטלו על הירש או הוא הציג את הרעיונות שלו, לי לא ידוע. אך אלה לא נחשבים, בעיני, כמעשים שניתן לכנותם "הכנה לתפקיד". לעומת זאת כניסתי לתפקיד (מה שרבים וודאי אינם יודעים), הייתה רחבה ומנומקת (בתום ההכנה, אני הייתי צריך לומר – "אני מוכן לקבל את התפקיד").

על התפקיד דובר אתי (מבלי לדווח לציבור), כחצי שנה מראש. ביקרתי, במשטרת גרמניה (קבלו אותי יפה מאד. שמי היה ידוע להם ממטכ"ל הצבא הגרמני, בו בקרתי לפני מספר שנים כמ"מ הרמטכ"ל). וכן ביקרתי במשטרת שווייץ (שם העמידו לרשותי מסוק, כדי שהצליח לעמוד בל"ז שהיה לי). ביקורים אלה תרמו לי רבות. במיוחד בהבנת ההבדלים בין משטרות אלה ומשטרת ישראל והסיבות והמשמעויות הנובעות מכך. אני בספק אם היו אז במשטרה אנשים בקיאים ממני בהכרת משטרות אלה. כן ביקרתי, כאזרח, במספר מתקנים וגופים במשטרה עצמה.

* במסגרת ההכנות לתפקיד, הכנתי את הנושאים העיקריים שברצוני לעסוק בהם, מיד ובמקביל: -הכנסת נוהלי עבודת-מטה ופיקוד בכל הדרגים, החל מהמטה הארצי ועד אחרון התחנות; -ארגון מחדש של אגפי המטה הכללי (דגש על כוח-אדם, הדרכה, תכנון, אג"ם וחקירות); -הכנת תכנית רב-שנתית (הראשונה למ.י.) – "תירוש". תכנית שתחייב את כל משטרת ישראל,

פמהתחנה על אנשיה ועד המטה הכללי - ללמוד, לבחון ולהגדיר נכונה את התפקיד של כל שוטר וקצין בכל תקני יחידות המשטרה, ומה הן משימותיו.

* בנוסף, הבאתי שלושה אנשי מפתח מצה"ל - איש אג"מ (תא"ל גבי עמיר), איש אכ"א (אלי עשת, מי שהיה ר' מנהל הסגל בצה"ל), איש תכנון וטכנולוגיה (אל"מ נגל, מאגף התכנון בצה"ל). ומאוחר יותר הבאתי קצינים נוספים, בתחומי המידע והמיכון.

המשמעות בשטח - כל המשטרה, כולל כל מפקדיה ברמות השונות, נרתמו לעבודה. כל האמור לעיל, **לא בוצע או לא עשוי להתבצע ע"י הירש**.

* כאשר נכנסתי לתפקיד, נהגתי להביא את התיאורים הבאים: "מפכ"ל יכול לנאום יפה ולהסביר בתקשורת, אך מה שיקבע בציבור - כיצד ייראה וינהג השוטר "הפשוט" ברחוב". "שוטר שעומד ברחוב יכול להביט ימינה או שמאלה. הביט ימינה ולא ראה דבר מיוחד, הביט שמאלה וראה אירוע. האם השוטר יפנה **מיד** שמאלה ויבדוק או התערב באירוע, או ימשיך להביט ימינה ולא יראה ולא יעשה דבר? - זה תלוי בדבר אחד - שוטר שיש לו ביטחון-עצמי, מודעת ציבורית ומי שגאה בתפקידו, יפנה שמאלה! < **זאת אנחנו חייבים להשיג**".

* הירש, לפי הידוע עד עתה, לא עשה כל הכנה רצינית לקראת התפקיד. האם הוא אשם בכך? ניתן להקל ולומר שלא. אך מי שמינה אותו, אחראי לכך.

ועכשיו מתחייבת שאלה עיקרית - **מה מצפים שהירש יעשה?** האם הבעיה היא ארגונית, צריך לבצע שינויים ארגוניים? יתכן ויש לעשות בשוליים, אך זו לא הבעיה העיקרית! האם הבעיה - "הצורך לטלטל את המשטרה" - כדי להשיג מה? היו שלושה ניצבים מועמדים לתפקיד המפכ"ל - מדוע הם לא נבחרו? בגלל בעיה מקצועית או מנהיגותית? מותר להניח כי לא הייתה פה בעיה מקצועית (הרי הירש וודאי לא עולה עליהם מקצועית, לפחות בשלב זה). אז נשארנו עם בעיה מנהיגותית. כיצד יטפל הירש בבעיה מנהיגותית בארגון שבבסיסו הינו מקצועי?

או אולי, **הבעיה האמתית היא תדמיתית!** המשטרה בגלל אירועים שונים, בעיקר אישיים, שקרו לכמה מראשיה, איבדה מתדמיתה (וזה לא בהכרח הדמות האמתית של הארגון כולו). במועדון הרב-ניצבים / ניצבים (אני חבר במועדון זה. אינני מהפעילים בה ונעדרתי מפעילותה בתקופה האחרונה. אך אני בכל זאת חבר בה), הביעו רבים את דעתם על מועמדותו של הירש למפכ"ל, וזכו לתגובה של כעס וטענות (אישיות) כנגד. לצערי זו דוגמא של התייחסות לתדמית ולא לדמות. האמירה שלהם - "האם הירש כתא"ל היה מתמנה בצה"ל כרמטכ"ל? וודאי שלא, מדוע שנראה זאת כדבר נכון שתא"ל מצה"ל יוכל להתפנות כמפכ"ל במ.י.?! " - טענה טבעית ונכונה.

משתי זוויות הבחינה שעשיתי לעיל (א' ו-ב'), התוצאה מבחינתי, מגלה קשיים לא פשוטים ואינה מנבאת הצלחה להירש. האם זה אומר שהוא ייכשל? לא בהכרח. האם זה אומר שזה מינוי לא טוב - נכון, זה מינוי בעייתי.

הרצל שפיר

* * *