

עקרונות הניהול על פי משה דיין

איתן שמיר¹

מאמר זה עוסק במאפיינים הפחות מוכרים ובוודאי הפחות 'הירואיים' במסגרת תפקידיו של המצביא הישראלי. פרופסור איתן שמיר, מאוניברסיטת בראילן, מציג במאמרו מספר היבטים פחות מוכרים של התנהלות הרמטכ"ל ושהב"ט לשעבר משה דיין כמצביא, באמצעות בחינת תפיסותיו ומעשיו בתחום הניהולי-ארגוני. באמצעות מתן דגש ייחודי לסוגיות שגרתיות ויום-יומיות כגון ניהול לוח זמנים, ניהול ישיבות, שיטות למידה ובניית מטה מקצועי, פרופ' שמיר מציג באור חדש לא רק את דיין, אלא גם את דמות המצביא ככלל. הדמות המצטיירת ממאמרו הינה עשירה ומורכבת יותר מכפי שנהוג כיום להציג את דיין ובוודאי שונה בצורה משמעותית מהאופן בו אנו חושבים על דמותו של המפקד הבכיר כיום.

מבוא

משה דיין, הרמטכ"ל הרביעי של צה"ל בשנים 1953-1958, ידוע בעיקר כרמטכ"ל אשר קיבל לידיו צבא שהמורל שלו שפוף והמוטיבציה ירודה, והחדיר בו רוח של התקפיות תעוזה ויוזמה. דיין הוביל מהפכה בכל הקשור לנושא המנהיגות בצה"ל, ועל תרומתו נכתב רבות. גם שנים מאוחר יותר, כאשר מונה ימים ספורים לפני מלחמת ששת הימים לשר הביטחון, תרומתו העיקרית בעיני רבים הייתה מנהיגותו הכריזמטית שהחדירה ביטחון לשורות ההנהגה, הצבא והאומה.

מטרת מאמר זה היא לעסוק בזווית שונה של דיין. לא דיין המנהיג הכריזמטי, כי אם דיין המנהל, שכן בתפקידיו השונים ניתן להבחין בסגנון ניהולי ייחודי שמבטא את האישיות ותפיסת העולם של אחד האישים המשפיעים, הססגוניים והיצירתיים ביותר בהיסטוריה הישראלית - אישיות אשר פועלה הביא להישגים מפוארים, כמו לכישלונות מהדהדים. אנו מצווים ללמוד את אלה וגם את אלה. המאמר יתמקד

¹ ד"ר איתן שמיר הוא מרצה בכיר במחלקה למדעי המדינה וחוקר בכיר במרכז בגין-סאדאט למחקרים אסטרטגיים באוניברסיטת בראילן. בעבר עבד כחוקר במרכז דדו וכראש תחום תפיסת ביטחון לאומי במשרד לעניינים אסטרטגיים.

בעיקר בשנים שבהן הוא כיהן כרמטכ"ל (1953-1958), אולם מכיוון שדפוס הניהול הבסיסיים של דיין לא השתנו באופן משמעותי גם בתקופות מאוחרות יותר, תוצגנה דוגמאות גם מתקופת היותו שר הביטחון (1967-1974) ומתפקידו האחרון בממשלה כשר החוץ (1977-1979).

התורה הצבאית מתייחסת למעשה הפיקוד כמעשה המורכב משלושה רכיבים מרכזיים - המצביאות או המפקדות, המנהיגות והניהול. המצביאות מוגדרת כך: "ידיעה והבנה של אומנות המלחמה והתורה הצבאית [...] וידיעה [...] של אורחי היישום הנכונים של אלה". לעומתה, המנהיגות עוסקת בהשפעה והיא: "ניכרת ברצון לנצח בקרב, והיא מספקת את התכלית, את הכיוון ואת ההניעה (מוטיבציה) לכך". ניהול (צבאי) משמעו: "שליטה ובקרה על הלחימה ופעולות הקשורות לחימה, או הנובעות ממנה (כגון ניהול קרב, ניהול אש וכו'). בצבא קיים גם ניהול אזרחי" (אמ"ץ-תוה"ד, 2006, עמ' 11-12). כך מוגדרים הדברים בתורה הצבאית. מובן שהאבחנה הנהוגה בהגדרה הצבאית היא אנליטית, ובמצביאות הדברים מובחנים פחות בהרבה ואף קשורים זה בזה.

העקרונות האסטרטגיים המרכזיים שבהם אחז דיין, היו השתנות והתהוות, ובמילים אחרות: מה שנכון אתמול כבר אינו נכון היום, ומה שנכון היום לא בהכרח יהיה נכון מחר

הכוונה במאמר זה היא להתמקד בהיבטים שמוגדרים כאן "ניהול אזרחי", כלומר לאו דווקא באותם היבטים שקשורים לחימה, אלא להיבטים השונים של הניהול בשגרה - היבטים אשר משותפים לכלל הארגונים הבירוקרטיים שמקיימים תהליכים שונים ושממירים תשומות לתפוקות או למטרות מוגדרות. אלה כוללים פעילויות ממונחות, כגון תכנון יעדים והצבתם, ניהול זמן, ניהול ישיבות, הגדרת תפקידים ומבנה ארגוני, חלוקת משימות, הקצאת משאבים וכן תקשורת עם אנשים והנעתם - האחרון הוא נושא הקשור גם לתחום המנהיגות. בספרות יש הגדרות רבות לנושא הניהול, ורובן מתייחסות בצורה כזו או אחרת להובלת תהליכים בארגון בצורה יעילה ואפקטיבית. חוקרי הניהול מספקים רשימות של פונקציות שבהן עוסק המנהל, כגון החלוקה של חוקר הניהול הנרי פאיול, מחלוצי חקר התחום. פאיול חילק את תחום הניהול לארבע קטגוריות ראשיות: תכנון, ארגון, הובלה ותיאום ובקרה (Fayol, 2016, P. 3).

התפיסה האסטרטגית של דיין הייתה במהותה גמישה ופרגמטית. העקרונות האסטרטגיים המרכזיים שבהם אחז דיין, היו השתנות והתהוות, ובמילים אחרות: מה שנכון אתמול כבר אינו נכון היום, ומה שנכון היום לא בהכרח יהיה נכון מחר.

עיקרון חשוב נוסף הוא שימת הדגש על ההקשר (CONTEXT) של הסוגיה העומדת למבחן ביחס לזמן ולמקום הייחודיים לה. דיין דחה עקרונות כלליים, אוניברסליים, לטובת פתרונות שנתפרו לנסיבות הייחודיות של המקום ושל הזמן. מתפיסת עולם אסטרטגית זו נגזרה תפיסת הניהול של דיין, וזו באה לידי ביטוי בפרקטיקות ניהוליות שונות, כגון האצלת סמכויות, תכנון גמיש, ניהול זמן, ניהול ישיבות וניהול צוות, שבוצעו בדרך שביטאה את תפיסת עולמו המתוארת לעיל. להלן נעמוד בפירוט על מספר פרקטיקות מרכזיות כאלו.

ניהול סדרי עדיפויות וקידום פרויקטים בשיטת ה־20-80

במהלך תפקידו השונים התנהל דיין בשיטת ה־20-80 שמכונה גם עיקרון פארטו.² על פי השיטה ישנו גורם אחד שמגלם עשרים אחוזים מתוך שלל גורמים אחרים שאחראים לתופעה מסוימת, אולם קיים גם הגורם האחד שאחראי לשמונים אחוזים מהבעיות במערכת מסוימת. זיהוי גורם זה ושיפור משמעותי שלו יביאו לשיפור של שמונים אחוזים בביצועי המערכת. איננו יודעים האם דיין הכיר את עיקרון פארטו, אבל בפועל כך הוא פעל. בכל תפקידו היה מזהה דיין נושא או אתגר אחד לכל היותר ששיפורו יחולל שינוי מהותי. מהרגע שבו זיהה נושא כזה, היה דיין מרכז את כל תשומת ליבו באותו אתגר. בהיותו רמטכ"ל היה זה נושא המנהיגות הקרבית ופעולות הגמול (דיין קשר בין השניים), ובשנתו האחרונה כרמטכ"ל היה זה הכנת הצבא לקראת עימות עם המצרים.

בשנים שבהן כיהן כשר הביטחון, התמסר דיין לניהול השטחים עד כדי כך שהיו כאלה שכינו אותו "שר השטחים" (נושא שיפורט בהמשך). כשהחלה מלחמת ההתשה, הוא כבר מיסד את מדיניותו בשטחים ועבר להתמקד בניהול המלחמה הארוכה והסבוכה עם המצרים. בתקופת כהונתו כשר החוץ התמקד דיין בפריצת דרך מדינית עם מצרים, וכשזו הושגה, עבר המיקוד לנושא הממשל העצמי הפלסטיני. שלמה גזית, מי שהיה לימים ראש אמ"ן ושימש ראש הלשכה הראשון של דיין בתקופת כהונתו כרמטכ"ל, תיאר זאת כגישה "אנטי-מסרקית", כלומר למסרק יש הרבה שיניים שוות בגודלן, ובהן המנהל משתמש לסרוק נושאים רבים במקביל, אבל לא כך פעל דיין. על פי גזית, דיין סבר שהוא אומנם אחראי על מכלול נושאים, אבל לשם כך יש לו מטה שיטפל בהם: "אני, דיין, בוחר לעצמי נושא אחד, אולי שני נושאים, ואתמקד אך ורק בנושאים אלו ולא בשום דבר אחר [...] שם אני יכול לגרום למהפך בעבודה" (גזית, 2017, עמ' 171-172). לעיתים כשחשב שבעיה מסוימת נפתרה ונמצאת בכיוון הנכון, הפסיק להתמקד בה והשאיר את הטיפול בה לאנשיו.

גזית מספר על הכנת התקציב של צה"ל לשנת 1954. במשך שלושה חודשים ישב דיין עם משה קשתי, היועץ הכספי לרמטכ"ל, כדי להכין תקציב. כשהסתיימה

² וילפרדו פארטו היה כלכלן וסוציולוג איטלקי (1848-1923) שמצא את העיקרון וניסחו על שמו. כמובן שהעיקרון איננו מדויק, אלא הוא משמש כלל אצבע, והיחסים יכולים להיות אחרים, כמו 30-70 וכדומה.

המלאכה, אמר לו דיין: "כעת אני מקווה לא לראות אותך עד ספטמבר, אתה לענייך ואני - לענייני". קשתי לא הפנים את המסר ולמוחרת בבוקר נכנס ללשכת הרמטכ"ל לשאול שאלה, דיין סילק אותו מעל פניו (שם, עמ' 172).

בנייה ותחזוקה של צוות יעצים ועוזרים (מטה) ופקודים

על מנת להצליח לפעול בשיטה זאת היה הכרחי לדיין לבנות ולתחזק סביבו צוות אנשים מיומנים, שאליו יאציל סמכויות, כדי שיטפלו בכל שאר הנושאים שנמצאו תחת אחריותו, ושהם הוא לא עסק. הן אנשי המטה שלו והן צוות לשכתו הקרובה היו אנשים עצמאיים מן הצד האחד, אבל כאלה שידעו "לקרוא" היטב את דיין מן הצד האחר. אליקים רובינשטיין, שהיה יועצו המשפטי בעת כהונתו כשר החוץ, מעיד למשל שעשה לעצמו כלל. מכיוון שלמד שדיין היה קצר רוח ומיהר לקבל החלטות - לעיתים קיבל החלטה ולמוחרת היה משנה את דעתו - בסוגיות מסוימות היה רובינשטיין משהה את הביצוע וממתין לראות אם דיין לא ישנה את דעתו כעבור יום או יומיים (רובינשטיין, 1992, עמ' 208). ואכן אמרת כנף נוספת של דיין לאנשיו הייתה "אתם תתקנו בערב מה שאני מקלקל בבוקר".

אנשים אחרים שהיו עם דיין בקשרי עבודה בדרגות קרבה שונות, העידו במשך השנים שדיין היה מסוגל להיות קר, מרוחק וקשה. עדות הפוכה מתקבלת מצוות האנשים שעבד צמוד אליו. למעשה ככל שהיו האנשים במעגל הקרוב, כך גם גדלה תחושת הקרבה והאמון שהוא העניק להם, והם החזירו לו באותו מטבע. במשך השנים יצר דיין יחסים קרובים מאוד עם האנשים שעבדו עימו בלשכתו, ובהם נתן אמון מוחלט. אנשי לשכתו הקרובים, כגון מזכירתו נאורה ברנח-מטלון, שלמה גזית ומרדכי בר-און, נשארו נאמנים לדיין במשך כל חייהם. אנשי מפתח נוספים שעבדו עימו, כגון מאיר עמית, צבי צור, מתי ניב, אריה בראון, ובתחומים המדיניים, הפוליטיים והמשפטיים אנשים, כמו זלמן שובל, יוסף צ'חנובר, גד יעקבי, חיים ישראלי ואליקים רובינשטיין, מייצגים רק רשימה חלקית. המשותף לאנשים המופיעים ברשימה הזאת הוא שהיו אלה אנשים שעבדו בצמידות יום-יומית עם דיין במהלך הקריירה הארוכה שלו כעוזרו וכיועצו. מדובר באנשים מוכשרים ועצמאיים שחלקם מילאו עמדות מפתח בעצמם שנים אחר כך. אנשים אלה מעידים שהעבודה עם דיין הייתה נעימה ומבוססת על אמון וכבוד הדדי. דיין, מצידו, עודד אותם לחלוק על דעתו ללא מורא (יעקבי, 2002, עמ' 200).

כשנכנס ללשכת הרמטכ"ל, הקפיד דיין על צוות קטן סביבו, כמו על לשכה קטנה וצנועה הן בכוח האדם והן בהיבטים הפיסיים. בניגוד לקודמיו שהקימו לשכה מהודרת (יחסית לתקופה), התעקש דיין על שולחן עבודה צנוע מכוסה בשמיכה צבאית והורה שהמזגן לא יהיה בשימוש כמפגן סולידריות עם החיילים בשדה.

דיין העריך אנשים מוכשרים ועצמאיים. הוא אסף סביבו אנשים בעלי יכולת וידע אבל בעיקר כאלה שיוכלו להשלים את החולשות שלו, שאליהן הוא היה מודע

היטב. אנשים שמונו לרמטכ"לים, כמו צבי צור, חיים לסקוב ויצחק רבין, הוא מינה לתפקידים בשל הכרתו ביכולות הארגון ובניין הכוח שהביאו לתפקיד - נושאים שכלפיהם גילה לעיתים חוסר סבלנות. חיים לסקוב אתגר מקצועית את דיין בוויכוח המפורסם על תפקיד השריון.³ יצחק רבין אף שימש יריב של ממש, חבר ובן ברית של יגאל אלון, היריב הנצחי של דיין. למרות זאת, החזיר אותו דיין מלימודיו בבריטניה ומינה אותו לראש אגף ההדרכה במטכ"ל, תפקיד שלא ספק התאים לרבין כמו כפפה ליד. על מאיר עמית כראש אג"ם סמך עד כדי כך, שלמעשה הוא השאיר אותו לנהל את המערכה בקדש, בעוד שהוא דוהר בשטח בסיני עם הכוחות. דיין אמר שהוא סמוך ובטוח שעמית יקבל את ההחלטות הטובות ביותר, כפי שהוא עצמו היה מקבלם.



הרמטכ"ל ר"א"ל משה דיין סוקר את מסדר הניצחון של חטיבה 9 בשארם א-שייח' בתום מלחמת סיני. מימין: מפקד פיקוד הדרום אסף שמחוני, משמאלו: מפקד חטיבה 9 אברהם יפה, 6.11.1956 (צילום: פריץ כהן, לע"ם)

עמית מתאר את דיין כך: "אדם יצירתי וחסר סבלנות אשר הטיל את מרותו ומוראו על כולם. הוא ידע מה הוא רוצה ודרש כי רצונותיו יתמלאו לאלתר", וכן כאדם שהקרין סמכותיות ומנהיגות, אדם חושב, בעל תפיסה מהירה, רואה למרחוק ומורגל לנתח מצבים בבהירות מפליאה וגם לחשב מהלכים בלתי צפויים. תכונה חשובה נוספת של דיין שאותה מציין עמית, הייתה יכולתו להפריד בין עיקר לטפל. ואף על פי כן מעיד עמית שלא היה פשוט לעבוד עם דיין: "הוא היה אדם חסר מנוח,

³ הדרך שבה ניהל דיין את המחלוקת המקצועית שהייתה כרוכה גם במאבק על יוקרה אישי והרבה אגו, מעניינת מאוד כשלעצמה (פינקל, 2018, עמ' 186-190).

סלד מכל בזבז זמן ורצה תמיד להתחיל מהסוף (מה שקוראים היום תכ'לס) מעטים האנשים שהיה מוכן להקשיב להם ולשמוע פרטי פרטים". חלק מחוסר הסבלנות של דיין, מסביר עמית, מקורו בכאבים שסבל מפציעתו, אבל ללא ספק שהדבר נבע גם מאופיו ומהשיפוט הביקורתי שלו כלפי חלק מהאנשים סביבו (עמית, 1999, עמ' 39, 85).

כאמור, האנשים שעבדו באופן הקרוב ביותר לדיין חוו דיין אחר. לאנשי לשכתו הקרובים גילה דיין סובלנות והערכה וטיפח בהם תחושת מסוגלות. הוא האציל סמכויות על אנשי מטהו שהיו בכירים יותר, אבל גם על אנשי לשכתו. שלמה גזית, שהחל כראש לשכת מרדכי מקלף, הרמטכ"ל השלישי של צה"ל, השתתף רק בישיבה שבועית אחת של האגף, ועיקר עבודתו היה טיפול בניירת ובדואר. דיין, מרגע שנכנס לתפקיד, קבע שראש הלשכה לא רק זאת שמשתתף בדיונים ובישיבות, אלא שגם יסכם את הדיון. הוא אמר לגזית: "אחרי שנגמר הדיון אני לא רוצה לשמוע עוד עליו, אתה מוציא את הסיכום". לדברי גזית: "זו הייתה מהפכה בכל התפיסה" (טבת, 1971, עמ' 380).

כשדיין היה עדיין ראש אג"ם צעיר ולא מנוסה, הוא פנה לסא"ל אהרון יריב, קצין צעיר ואינטליגנטי (לימים ראש אמ"ן), והציע לו להקים את המכללה לפיקוד ומטה של צה"ל ולפקד עליה. יריב אמר לדיין שאין לו את הידע והניסיון הדרושים לפקד על המכללה לפו"ם. ענה לו דיין: "אם בן-צבי יכול להיות נשיא, מקלף יכול להיות רמטכ"ל ואני ראש אג"ם - אתה יכול להיות מפקד פו"ם" (שם, עמ' 380).

כאמור רבים אחרים חוו יחס אחר מדיין. רבים ממפקדיו, מפקודיו ומקבוצת השווים לו ראו בו מרוחק ואדם שקשה לצפות את התגובות שלו, ולעיתים היו אלה קשות ופוגעות. דיין השאיר אחריו במהלך הקריירה שלו שובל של מפקדים, פקודים ועמיתים כועסים ופגועים (שם, עמ' 371).

ניהול זמן

סעיף ניהולי ויוצא דופן מאוד בשיטת הניהול "הדיינית" הייתה הדרך שבה הוא ניהל את זמנו. זמן הוא המשאב היקר ביותר של המנהל. בספרות המקצועית מדברים על המושג "קשב ניהולי" בהקשר לזמן המנהל. כלומר החלטת המנהל, כפי שראינו לעיל, היכן לרכז את זמנו, היא החלטה קריטית, שכן בדומה לפיקוד בקרב הוא איננו יכול להיות ביותר ממקום אחד בו-זמנית. נהוג היום שככל שהאדם מכהן בתפקיד בכיר יותר, לוח הפגישות וההתחייבויות האחרות שלו (טקסים, ביקורים, סיורים וכדומה) צפוף יותר. יומן של אלוף או של מנכ"ל יהיה מתוכנן לעיתים מספר חודשים קדימה. היומן משקף את סדר העדיפות והנושאים לטיפול, כיוון שהמציאות לפעמים מזמנת הפתעות דחופות, ולכן דוחים מספר התחייבויות כדי לפנות מקום לאירוע הבלתי צפוי, וכל היומן זז קדימה. כך פועלים כולם. אבל לא דיין.

כפי שמעידים ראש לשכתו ומזכירתו בזמן שהיה רמטכ"ל, התעקש דיין שלוח

הפגישות ביומן יישאר ריק. במהלך השבוע היו לדיין שניים או שלושה אירועים קבועים: דיון אצל שר הביטחון ביום שישי בבוקר, ישיבת ממשלה מדי יום ראשון בצוהריים, עוד יום קבוע לפגישות אישיות עם ראשי אגפים ומפקדים שונים, ויום אחד לסיור בשטח ובבסיסים עם מטה צה"ל. כל שאר לוח הזמנים נשאר פתוח וגמיש, והוא נקבע כמעט מדי יום ביומו (גזית, ריאיון, 20 באוגוסט 2018; ברנח-מטלון, ריאיון, 10 בנובמבר 2018). ההנחה של דיין לנאורה מזכירתו הייתה להשאיר לו זמן רב חופשי, לבד במשרד, למחשבה. הדבר אפשר לדיין זמן רב פנוי למחשבה וגמישות רבה להגיב לסדר יום מתפתח, כזה שלא נצפה מראש. ללא ספק זה היה ביטוי מובהק לתפיסת המציאות שלו כמשתנה ללא הרף ואת חוסר התוחלת שבתכנון נוקשה. כך למשל היה יכול דיין באותו בוקר להופיע בשער בסיס מסוים ולבקר בו ללא הודעה מוקדמת. הוא היה נוסע למחנות ובודק נוכחות של מפקדים תורניים ורואה את החיילים כשהם חוזרים מאימוני לילה. פעם בחודש יזם ביקור מתוכנן יחד עם כל ראשי האגפים בצה"ל על מנת לפתור בעיות רוחביות (ברנח-מטלון, 2009, עמ' 34-35). בצורה זו תמיד היה לו זמן לפגישות שהיו עולות, מייד באותו יום ממש, אם היה צורך. את סדר היום היה מסיים בשעת ערב מוקדמת. שמעון פרס שאל אותו פעם כיצד זה יש לו כל כך הרבה זמן חופשי. דיין השיב: "יש לי חוק, כל נייר שאני לא מספיק לקרוא עד שש בערב - אני שוכח שהוא קיים, מה שאני מספיק עד שש - טוב. בשש השולחן נקי, אין יותר בעיות" (טבת, 1971, עמ' 410).

עד כמה הזמן החופשי לחשיבה היה חשוב לדיין תעיד העובדה שביקש לפנות זמן רב למחשבה מנאורה ברנח-מטלון, שעבדה עימו כמזכירתו בשנות החמישים, וגם מאלקים רובינשטיין, שעבד עימו יותר מעשרים שנה אחר כך כשהיה שר החוץ (רובינשטיין, 1992, עמ' 208). כדי לחשוב דיין היה זקוק לזמן שקט כאוויר לנשימה. מאוחר יותר, כשפיתח את העניין בארכיאולוגיה, העיסוק בהדבקת חרסים שימש עבורו סוג של מדיטציה שאפשרה לו לשקוע בהרהורים. במלחמת יום הכיפורים התלונן דיין על הרעש במפקדות שאינו מאפשר לו לחשוב, וביקר את השיטה הצבאית שבה: "אלוף הפיקוד מוקף קציני מטהו ואין לו רגע פנוי למחשבה שקטה [...] ייתכן שהחיסרון בי, אבל עד יומה האחרון של המלחמה ביכרתי לדלג על מפקדות הפיקודים ולהיפגש במישרין עם המפקדות בחזית" (דיין, 1976, עמ' 621). בקמפ דיוד, כשחברי המשלחות ישבו ביחד או עשו ספורט כלשהוא בזמן הפנוי, הוא העדיף להסתובב לבדו בין השבילים ביער ולחשוב.

ניהול ישיבות ודיונים

חלק בלתי נפרד משגרת היום של מנהל ומפקד כולל קיום ישיבות. זוהי הדרך לכנס קבוצה של אנשים בתפקידים שונים שקשורים זה בזה על מנת להחליף מידע, לתאם ובעיקר לקבל החלטות. ישיבות זוללות זמן יקר שהוא מכפלת מספר האנשים

המשתתפים בהן, ולכן אם הישיבות אינן יעילות – הארגון משלם מחיר גבוה הן ביעילות והן באפקטיביות.

ניתן לחלק את הישיבות שקיים דיין לשניים: הסוג הראשון היה ישיבות מצומצמות לשם קבלה של שורה של החלטות אופרטיביות. דיין אהב לפתוח את הישיבות הללו בנושאים הקלים יחסית ולהשאיר את הנושאים הקשים יותר לסוף. זו עשויה להיות טכניקה טובה, "לנקות שולחן" מהדברים הקטנים והמטרידים ואז לפנות את הראש להחלטות הקשות יותר. אולם שיטה זו הכשילה אותו בשעות הגורליות שלפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים. דיין ודדו נפגשו עם גולדה מאיר ראשת הממשלה ב־6 באוקטובר בשעה 08:00 כדי לדון על הכנות למלחמה. דיין החל להעלות נושאים שוליים יחסית, ורק לקראת השעה 09:00 העלה את הנושא הקריטי של היקף גיוס מילואים (נושא שהיה במחלוקת בינו לבין דדו. דדו דרש גיוס מלא ודיין הסכים רק לגיוס חלקי). כתוצאה מכך הגיוס החל רק בשעה 09:20 ואבד זמן יקר (גולן, 2013, עמ' 275). המלחמה החלה בשעה 14:00.

הסוג השני של ישיבות היו ישיבות תקופתיות בדרג בכיר, כמו פורום מטכ"ל, ישיבות שאותן ניצל דיין לחשיבה ולליבון סוגיות מהותיות ואסטרטגיות. הוא עודד דיונים פתוחים אך לאחר שקיבל החלטה, הוא דאג לוודא שכולם יישרו קו עם החלטתו עד קוצו של יוד (גזית, 1999, עמ' 74–75). מהפרוטוקולים של דיוני המטכ"ל עולה דפוס דומה וקבוע: דיין מכתוב סגנון דיון פתוח וחופשי, ובפתח הדיון הוא נוהג לעדכן את המטכ"ל בהתפתחויות המדיניות ולהקשיב לעדכוני המצב הצבאי. בהמשך הדיון הוא הציג את הדילמות המרכזיות שעל סדר היום, ואותן היה מנסח בבהירות ובחדות בצורה של סדרת שאלות. השאלות היו בעיקר קשורות למצב המדיני המתהווה אשר השליך באופן ישיר על אופן הפעולה הצבאית. לעיתים היו אלו אילוצים מדיניים שהשליכו על אופן פעולת הצבא, כגון בחירת האמצעים והיעדים, ולעיתים היו אלה ההשלכות המדיניות האפשריות של פעולות צבאיות מסוימות.

לדוגמה, בתקופת מלחמת ההתשה היה דיין שואל מה ייאלץ את המצרים להפסיק את האש, ואלו השלכות תהיינה לכל סוג של פעולה ישראלית, או איזו תגובה עשויה למשוך את הסובייטים להתערב. דיין היה מקשיב לדברים שהיה לאלופי המטכ"ל להגיד, ולבסוף מסכם את הפעולות הצבאיות וההשלכות המדיניות הקשורות בהן. במקרים מסוימים סיכם דיין מצב מדיני ואז שרטט משמעויות לצבא וביקש שהצבא יכין תוכנית מתאימה שתיתן מענה לתרחיש המדיני. בדרך זו תפקד דיין כציר מקשר־מגשר, בין התובנות והשיקולים המדיניים לבין דרך הפעולה הצבאית האפשרית כל זאת לאור האילוצים שאותם תמיד הקפיד לציין.

דיין כנראה היה מודע לכך שהוא, יותר מכל אחד אחר, מסוגל לשלב שיקולים של ראייה מדינית רחבה עם הפעלת הכוח הצבאי באופן נקודתי. דיין הקפיד בדרך כלל להתערב במקרים שבהם סבר שהפעולה הצבאית תהיה בעלת משמעות מדינית.

לדוגמה, במלחמת ההתשה הוא התערב בבחירת המטרות במצרים ובאישורן. הוא העדיף להתקיף מתקנים צבאיים ולא מתקני תשתית, גם אם מבחינה מבצעית הדבר קל יותר, ומבחינה מדינית הוא היה סבור שהתקיפה לא תגרור תגובה סובייטית חריפה מדי (גלבר, 2018, 460-461).

ניהול באמצעות נוכחות בשטח

בספרי הניהול קיים מושג של "ניהול באמצעות הסתובבות בשטח" (management by walking around). הכוונה היא למנהלים שמקדישים זמן להסתובב באולם הייצור או בנקודות השירות והמפגש עם הלקוח, במחסנים ובכל מקום אחר שבו נעשית העבודה. האנלוגיה הצבאית ברורה, ולאורך ההיסטוריה נהגו מפקדים רבים לא להסתפק בדיווחים של פקודיהם ונהגו להסתובב בקרב החיילים בקו החזית כדי לחוש בעצמם את האווירה, לראות מקרוב את מצב הצידוד, להבין את הטופוגרפיה במדויק מנקודת המבט של החייל המסתער וכן הלאה. כמוכן שיש גם ערך מנהיגותי ומורלי רב להופעת המפקד בקרב גייסותיו, אבל מנהיגות אינה הנושא במאמר זה. מבחינת דיין על מנת להבין מה המצב הוא הרגיש חובה וצורך לראותו מקרוב ללא תיווך או מסנן ובאופן בלתי אמצעי. ללא ספק דיין יישם את עקרון הנוכחות בשטח בצורה הקיצונית ביותר האפשרית. כפי שצוין לעיל, כרמטכ"ל הירבה לבקר בבסיסים וביחידות, ובזמן פעולות הגמול היה הוא המתין פעמים רבות לחזרת היחידות מעבר לגבול. נכתב רבות על כך שאת מרבית מערכת קדש העביר בשטח בנסיעה אחרי הכוחות, כולל ביקורת על היעדרותו הממושכת מן המפקדה. דיין ענה למבקרים באופן טיפוסי: "אפשר שהם צודקים, אלא שאני אינני מסוגל, או שאינני רוצה, לנהוג אחרת" (דיין, 1976, עמ' 288).

נטייתו להיות קרוב לשטח המשיכה בתפקידו כשר הביטחון. הוא הירבה להסתובב בגדה וברצועה, לשוחח עם הערבים המקומיים ולעמוד על הלך רוחם, מצוקותיהם ותלונותיהם. הדבר זיכה אותו בכבוד רב ובהערכה בקרב ערביי השטחים. הייתה זו תקופה של הסתננויות של חוליות מירדן, צה"ל ערך מארבים ומרדפים, ודיין, שר הביטחון חובב השטח, לא התאפק והצטרף למארב כזה - המארב נתקל והרג שלושה מבריחים. דיין היה חמוש וגם ירה, אך בעיקר, כך כתב, נהנה מהיציאה מהשגרה ומהקרבה לאדמה ולטבע (דיין, 1976, עמ' 536).

בסיורו כרמטכ"ל ובשטחים פעמים רבות הוא היה חותך דרך כל המערכת הבירוקרטית כשהוא מתעלם מכל הנהלים, והעיקר שיוכל לרוץ את תהליך קבלת ההחלטות. מעולם לא הסכים לסיור בשטח על פי מתווה מוכן מראש שקבע דרג מקומי כלשהוא (שמן הסתם רצה להראות דברים מסוימים ולדלג על אחרים), והיה מסוגל להפוך תוכנית שנקבעה על ראשה (גזית, 1985, עמ' 125-126).

במלחמות ששת הימים ויום הכיפורים הוא יצא לשטח, לחזית. בששת הימים לא הספיק הרבה, אך ביום הכיפורים הוא הגיע לחזית בכל יום, מלבד ה-8 באוקטובר

שבו ירד דדו לחזית. דיין הגיע לדרג מפקדות האוגדה ואף חצה עימם את התעלה. כל זאת כשר הביטחון - פעולה בלתי נתפסת בימינו. כמה ימים לפני המלחמה סייר בחזית הצפון והורה לתגבר חזית זו, בחזית הדרום הוא לא ביצע סיור לפני המלחמה ולאחר המלחמה הצטער שלא עשה זאת (ברנח־מטלון, 2009, עמ' 211). לאחר שהתגבר על הלם היומיים הראשונים, היה ערך רב לביקוריו הרבים בחזית, ולעיתים הוא הציע הצעות מבצעיות מועילות (וסייג אותן כעצות כדי לא לשבש את שרשרת הפיקוד הצבאית). למפקדים במקום, כמו שרון וברן, ביקוריו שימשו זריקת עידוד, מה גם שתמיד הוא נהג לעדכן אותם בהתפתחויות המדיניות הרחבות. בה בעת ירדת מעמדו וסמכותו בתקופה זו היתה ניכרת, וה"עצות מיניסטריות" הפכו לדבר שמבקרו נהגו להזכיר כהתנהגות של בריחה מאחריות.



הרמטכ"ל רא"ל משה דיין, ראש הממשלה דוד בן־גוריון, מנכ"ל משרד הביטחון שמעון פרס וראש העיר ראשון לציון חנה לוין בתערוכה בבית דגן שבה הוצגו כלי הנשק ששימשו את צה"ל במלחמת סיני לצד כלי הנשק שנלקחו שלל מהאויב; התערוכה הייתה אחד מסמלי הניצחון במלחמה, 1957 (צילום: משה פרידן, לע"ס)

ללא ספק יש הרבה תועלת בלימוד הבלתי אמצעי ובקרבה לאירועים עצמם, והחלטות רבות שדיין קיבל היו מבוססות על ההבנות שגיבש בשטח. באופן זה הוא היה יכול להגיב מהר לכל התפתחות, קודם שהדברים יסתבכו, ואז למצוא להם פתרון. בהיותו שר הביטחון וממונה על השטחים, בכל פעם שנודע על בעיה חדשה, נהג דיין להתייצב אישית ומייד במקום. הוא היה מזמן את כל הנוגעים בדבר - מן הצד הישראלי ומן הצד המקומי־פלסטיני - מברר עימם את מרכיבי הבעיה ומקבל

בו־במקום החלטה (גזית, 2016, עמ' 168). אך גם כאן היו מקרים שבהם דווקא לריחוק היו יתרונות, והקירבה היתרה לשטח שיבשה את היכולת לקבל החלטות בדרך מאוזנת. כך למשל כשר הביטחון היה מתרגז ממראה עיניו בעקבות פיגוע בשטחים והיה נכנע לרגשות עזים של הרגע וקובע עונש חמור, כמו הריסת בית. זאת בניגוד למדיניותו שלו עצמו. הקרבה לאירוע לא אפשרה את שיקול הדעת הקר שאפשר דווקא הריחוק במשרד (גזית, 2016, עמ' 125-126).

תשומת לב לפרטים

אומנם דיין נחשב אדם שהיה סלחן להפרות משמעת, או אדם שמזלזל בגינוני משמעת צבאיים, כגון קוד לבוש, הצדעות וכדומה, והתמקד בעיקר בעניינים אסטרטגיים וענייני מהות. אך אין לטעות ולחשוב שדיין לא הקפיד על פרטים בתחומים שבהם ההקפדה נראתה לו חשובה. נאורה ברנח־מטלון, מזכירתו בתקופת היותו רמטכ"ל, מעידה שבהרצאות ובדברים שנשא בפני מפקדים וחיילים, הקפיד על כל מילה ועל כל תו. את פקודת היום התעקש לכתוב בעצמו, כמו נאומים אחרים שנשא בפני החיילים. הוא היה עובר באופן אובססיבי על ידיעות מודיעיניות ועל דוחות המתייחסים למורל הצבא, כמו על תלונות חיילים (ברנח־מטלון, 2009, עמ' 27-28).

דפוסי למידה

על דיין נמתחה ביקורת בשל יחסו ללמידה ממוסדת. דיין לא היה תלמיד למופת בקורסים הצבאיים בצה"ל (יוצא מן הכלל היה יחסו לקורס הפיקוד הבכיר שעשה בבריטניה) או יותר מאוחר כשלמד - ולא סיים - תואר ראשון באוניברסיטה העברית. אולם דיין היה אוטודידקט, ובדומה לרוב ההנהגה הישראלית באותה תקופה הוא חש כי העיסוק הצבאי שלו הוא תולדה של צורך ולא של בחירה. ברור כי דיין לא אהב במיוחד ללמוד בסביבה הנוקשה והסטריילית של כיתת לימוד, אולם תהיה זו טעות לחשוב על דיין כאדם שהתנגד ללמידה ולצבירת ידע.

דיין גילה סקרנות לגבי אנשים ומקומות, הפגין פתיחות לשינוי דעתו, הפעיל חשיבה ביקורתית, היה בעל דמיון ולא התייחס לדבר כמובן מאליו. גישתו כלפי חקר המלחמה לא נבעה מתוך תשוקה אינטלקטואלית להבין את המלחמה או את היבטיה כתופעה אוניברסלית אלא מתוך צרכים מעשיים - כיצד לפתור בעיות קונקרטיות פוליטיות באמצעים צבאיים. לעומת זאת, מעולם לא חש שעליו להתנצל על בחירתו ותיאר את המלחמה: "החוויה המרגשת ביותר שאדם יכול לחוות" (Thames, 1972). חשוב מכול, סקרנותו הטבעית והשקפותיו בנושאים אסטרטגיים התפתחו ללא הרף. תכונות אלו הובילו אותו למשל למלחמת וייטנאם. המלחמה סיפקה לו את ההזדמנות לשמש צופה מן החוץ על עימות מורכב שבו לא היה מעורב אישית, ולפתח את השקפותיו לגבי סוג זה של מלחמה השונה מהותית מן המלחמות שאותן הכיר היטב משירותו בצה"ל, כמו להבין את זווית הראייה האסטרטגית של

מעצמה עולמית.

אופן הלמידה של דיין כאיש מעש מתאים להגדרת ה"המתנסה המתבונן" - הגדרה שנוסחה ופותחה על ידי הפסיכולוג הארגוני דונלד שון. בספרו "המתנסה המתבונן" מסביר שון כי למידה דרך התבוננות היא: "היכולת להתבונן על פעולה בצורה שמובילה לתהליך של למידה ממושכת", וכי היא כוללת "תשומת לב ביקורתית כלפי הערכים הפרקטיים והתיאוריות הנוגעים לפעולות יום-יומיות. על ידי בחינת המעשה בצורה רפלקטיבית ורפלקסיבית, הדבר מוביל להשקפה התפתחותית". מעשה ההתבוננות: "יכול להוות כלי חשוב [...] היכן שפרטים לומדים מניסיונם המקצועי האישי במקום מאשר בלמידה או ידע פורמליים". על פי שון: "המתנסה מתבונן בתופעה שלפניו, ועל הבנתו הקודמת כפי שהיא השתמעה מהתנהגותו. הוא מנהל ניסוי המשמש כדי לחולל גם הבנה חדשה של התופעה וגם שינוי במצב. כדי לבצע זאת אין אנו נסמכים באדיקות על רעיונות מבוססים וטכניקות - סכמות פעולה של ספרי לימוד. עלינו לחשוב על הדברים לעומקם, מאחר וכל מקרה בוחן הוא ייחודי. למרות זאת, אנו יכולים להתבסס על מה שאירע לפני כן" (Schon, 1983, P. 68).

ההנחיה של דיין לנאורה מזכירתו הייתה להשאיר לו זמן רב חופשי, לבד במשרד, למחשבה. הדבר אפשר לדיין זמן רב פנוי למחשבה וגמישות רבה להגיב לסדר יום מתפתח, כזה שלא נצפה מראש. ללא ספק זה היה ביטוי מובהק לתפיסת המציאות שלו כמשתנה ללא הרף ואת חוסר התוחלת שבתכנון נוקשה

כש"מתנסה מתבונן" בוחן מצב שנתפס בעיניו ייחודי, הוא מתייחס אליו כאל משהו שכבר קיים ברפרטואר העשייה שלו. לראות מצב זה כאחר, אין משמעותו לכלול את הראשון תחת הסיווג של האחר. במקום זאת יש לראות את המצב שאינו מוכר והייחודי כדומה ושונה גם יחד מהמוכר, בלי להיות מסוגל בשלב ראשון לומר האם הוא דומה או שונה וביחס למה. המצב המוכר מתפקד כתקדים למצב שאינו מוכר. הניסיון המצטבר מקטלג דפוסים מסוימים ומזהה אותם, וממנו נבנות תאוריות ותגובות התואמות גם את המצב החדש. תאוריה חדשה נבחנת, ובהתאם לתגובה תתגבש כבר תאוריה מלאה יותר או שתוחלף באחת אחרת.

שבתאי טבת, הביוגרף שבילה עם דיין זמן רב, טען שמקור ההשראה והמקוריות בא לדיין: "מתוכו, מההקשרים והנסיבות, ולא מלימוד מחקר וממושך בתורות ובתולדות הצבא" (טבת, 1971, עמ' 415). כך שהלמידה של דיין ורעיונותיו החדשים התפתחו ועוצבו באמצעות הסקרנות והיצירתיות הטבעית שלו, וכך הוא למד מכל

מצב ומכל חוויה. אלו יצרו מעגל של התנסויות שמהן יכול היה ליצור מסגרת של התייחסות למצב הנוכחי ולתת פתרון או רעיון שבשלב זה ישמש ניסוי: "לבחון את המים", כפי שהוא עצמו הציע בנאומו הידוע "קפיצה למים קרים". את הנאום הוא נשא בהקשר של המשא ומתן שהתנהל לאחר מלחמת ההתשה, ובו הוא הסביר שאין יכולת לקבוע הכול מראש אלא יש: "לקפוץ למים הקרים" (בויםפלד, 2017, עמ' 67). שני אירועים סמוכים מדגימים היטב את הדרך שבה למד דיין אירוע מתהווה, בשניהם תהליך הלמידה של דיין היה דומה, וייתכן שהראשון השפיע על השני. האירוע הראשון היה ביקורו בווייטנאם ככתב צבאי ב-1966 במלחמה שאותה רצה להכיר מקרוב ולהבין. האירוע השני הוא תקופת ההמתנה במאי 1967. בשלב זה דיין שאף לחזור לצה"ל לתפקיד פיקודי, והוא הכין את עצמו לתפקיד לאחר עשור שבו היה מנותק מצה"ל. כך הסביר דיין את החלטתו לצאת לווייטנאם:

לאחר 25 שנים בביטחון וחמש שנים בחקלאות, זו המלחמה היחידה המתנהלת עכשיו בעולם. כמעט אף אחד מאיתנו לא ראה ולא השתתף במלחמה בהיקף כזה. תוך ניצול הטכניקות המודרניות ביותר. המומחיות העיקרית שלי היא ביטחון. כמו שמומחה למחלות צמחים נוסע לראות מחלות צמחים ואיך מטפלים בהם, כך אני רוצה לראות וללמוד את המלחמה בווייטנאם, ומה עלולה להיות ההשלכה האפשרית שלה על מלחמה באזורנו. (טבת, 1971, עמ' 550).

ביולי 1966 נסע דיין לווייטנאם. אבל דיין לא נסע ישירות לווייטנאם. ראשית הוא עצר בצרפת ובבריטניה, ובהן הוא שמע את דעת גנרלים צרפתים שנלחמו בהודו ובסין שנים מוקדם יותר, ונפגש עם הגנרל מונטגומרי, גיבור מערכת אל-עלמין. משם המשיך לארה"ב שבה פגש את שר ההגנה מקנאמרה, סגן היועץ לביטחון לאומי וגנרל יושב ראש המטות המשולבים לשעבר ויועץ לנשיא האמריקני ג'ונסון. כולם נתנו לדיין סקירות מקיפות. מושינגטון המשיך דיין לווייטנאם, ובה הוא נפגש עם מפקדי הכוחות השונים, אבל התעקש לצאת לסיורים עם החיילים בג'ונגלים ואף מצא עצמו תחת אש. הוא סייר עם מחלקות הנחתים, הדיביזיה ה-101 המוטסת ודיביזיית הפרשים הראשונה שהוסבה לדיביזיית יבילת מסוקים. דיין התעקש גם לשוחח עם הכפריים הווייטנאמיים. מסקנותיו הצביעו על פערים קשים באסטרטגיה האמריקנית, במיוחד פערים על שחושבת ההנהגה בושינגטון על הקורה בשטח. דיין סבר שהאמריקנים אינם מבינים את המלחמה, המאבק הוא על תמיכת האוכלוסייה הווייטנאמית, במיוחד הכפרית שרואה באמריקנים פולש זר. האמריקנים מחפשים את האויב בג'ונגלים במקום להתמקד באוכלוסייה הווייטנאמית ובצרכיה.

ב-4 ביוני 1967, לאחר מינויו לשר הביטחון ויום לפני פרוץ המלחמה, הקריא שר החוץ אבא אבן מסר ממקנאמרה, שר ההגנה האמריקני שכתב: "מעריך ומכבד אישית את דיין, אשר הביא מווייטנאם את הדין וחשבון וההערכה השקולים ביותר שהובאו אי פעם לתשומת ליבי", וציין גם את בהירות המחשבה של שר הביטחון (ישיבת ועדת השרים לענייני ביטחון, 4 ביוני 1967).

בתקופת ההמתנה, מאי 1967, שאף דיין לקבל את תפקיד מפקד פיקוד הדרום. לשם כך לבש מדים והחל להסתובב בצה"ל במשך מספר שבועות, כשהוא לומד מלמעלה למטה את הצבא שממנו היה מנותק כעשור. כפי שעשה כרמטכ"ל, וכפי שלמד את מלחמת וייטנאם - הסתובב בשטח, שוחח עם חיילים ומפקדים ולמד על רמת המורל והמוכנות הצבאית. ביומנו כתב: "כל אותם הימים סיירתי אני ביחידות צה"ל בדרום, בצפון ובמרכז. כפעם בפעם הייתי בא הביתה, לתל אביב שומע על המתרחש ומגיב למה ששמעתי" (דיין, 1976, עמ' 398). את הסיור בצה"ל עשה במתכונת דומה לזו שעשה בווייטנאם: התחיל במפקדים הבכירים ובמפקדות הגבוהות ובצורה שיטתית ירד לרמות הנמוכות יותר מהרמה האסטרטגית עד לטקטית - זו שמתרגמת אסטרטגיה לפעולה. "רציתי לראות מהו צה"ל. מה הוא יכול לעשות, ומה אינו יכול לעשות [...] מצאתי צה"ל הרבה יותר טוב. ממש חייתה נפשי" (ארז וכפיר, 1981, עמ' 46). דיין יצא מעודד מלימוד זה וביטחונו גבר שצה"ל ניצח את המלחמה. כשהחל בתפקידו ב-1 ביוני, כבר היה מוכן למעשה לתפקיד.

דיין כשר ביטחון - ניהול השטחים

בסיום מלחמת ששת הימים מצאה עצמה ישראל שליטת הגדה המערבית ורצועת עזה עם כמיליון תושבים פלסטינים, שחלקם הגדול עוין את ישראל. השאלה המרכזית הייתה כיצד למשול בתושבים אלו שלא היו חלק מאזרחי ישראל. הביקור של דיין בווייטנאם עורר אצלו את המודעות לקושי הנעוץ בהתמודדות עם התקוממות עממית. דיין חשש מהתקוממות בשטחים שזה עתה נכבשו, ולכן כשר הביטחון הוא התמקד בניהול השטחים כדי למנוע אפשרות כזאת. בתקופה זו באים לידי ביטוי באופן בולט דפוסי הניהול המוזכרים מעלה. אומנם, כפי שמעידים מקורביו, דיין התבגר והרציץ, אך דפוסי הניהול שלו לא השתנו באופן מהותי.

דיין למעשה עיצב בפעילותו את האופי של הממשל הצבאי בשטחים. שלושת העקרונות העיקריים של דיין בשליטה על השטחים היו: נוכחות מינימלית של סגל צבאי ישראלי ותשתיות (מבני ממשל, מחנות צבא וכדומה), אי-התערבות שמשמעה אוטונומיה מקסימלית בניהול ענייניהם, ו"גשרים פתוחים", כולל חופש תנועה בין השטחים למדינות ערב (גזית, 1999, עמ' 62). הוא עקב בדקדקנות אחר ההתפתחויות בקרב האוכלוסייה, והיה לעיתים קרובות הראשון לשים לב לשינויים כלשהם. הוא הקים רשת מודיעים שהיו נאמנים לו. הוא היה מעורב אישית בבחירה של כל מושל אזור ואנשי המנהל בממשל הישראלי. בכל הקשור בניהול השטחים הגישה של דיין אופיינה בנוכחות רבה שלו בשטח, בין האנשים. מבחינת ניהול הזמן והיומן המשיך דיין לעבוד בשיטה דומה לזו שנקט כרמטכ"ל:

אם בדקת את יומן הפעילות שלו כשר הביטחון, מצאת שבכל יום א' רשומה ישיבת הממשלה, בכל יום שישי נקבע דיון המטה השבועי, ועוד יום נקבע לסיור בצה"ל או בשטחים. שאר הימים והשעות שביומנו היו פנויים מכל פעילות מתוכננת. וכך, משהגיע

בבוקר למשרד, התפנה לעסוק בנושאים בהם הרהר ואשר הטרידוהו בשעות הלילה, או בעת שטיפל באוסף חרסיו ועתיקותיו. הוא נהג לזמן אליו אנשים לפגישה מרגע לרגע או מהיום להיום (ומי יאמר לשר הביטחון, "סליחה, היו לי תוכניות אחדות"), או שהיה "מחסל" את הנושאים שהטרידוהו בשיחות טלפון, או - וגם זה קרה לעתים קרובות - שהיה מזמין את עצמו לסיור בלתי מתוכנן, על מנת לבדוק דברים ולהתרשם מן הנעשה באופן בלתי-אמצעי (גזית, 2016, עמ' 160).

את המושלים הצבאיים הוא בחר בקפידה בעצמו. הוא בחר קצינים איכותיים ומוסריים, קצינים קרביים ומעוררי סימפטיה - תכונה שאותה החשיב כחשובה לתפקיד. הוא ראיין כל אחד באופן אישי וציפה מהם שיתנהלו באופן צנוע ושאינו מתנשא (אלעד, 2015, עמ' 60). דיין הקים מנגנון תיאום בין ועדות מיניסטריאליות שפרסמו מסמכים, שקבעו את העקרונות המנחים של הממשל בשטחים. אלו כללו מדיניות של הפעלת אמצעים חריפים נגד כל התקוממות פוטנציאלית, אך עם זאת הם גם כללו את ההבטחה "לטיפול הוגן ואנושי באוכלוסייה", שמשמעותו שמירת כבוד מקומות קדושים ואנשי דת, תחזוקה וכיבוד המבנה המשפחתי המקומי והשבטי, הימנעות מכל מגע מיותר בין חיילים לאוכלוסייה (בעיקר עם נשים) ולבסוף מתן של שירותי רווחה ורפואה (גזית, 2016, עמ' 162-163). בה בעת תמך דיין בענישה מחמירה של אלו שעסקו באופן ישיר או תמכו בפעילות טרור, וכאמור הוא התנגד לענישה קולקטיבית (גזית, 1999, עמ' 64).

מאפיין נוסף, כולו ביטוי לסגנון העבודה האישי של דיין, היה התערבותו ותגובתו המיידית לכל התפתחות. על מנת לעמוד על הלכי הרוח הלאומיים של הפלסטינים, הזמין דיין את המשוררת הלאומית הפלסטינית פדואה טוקאן לשיחה בביתו. הוא ספג ביקורת קשה מהימין, ובתגובה ענה שהוא סבור שעליו ללמוד מה הלכי הרוח: "מה חושב הציבור הזה, עם מה ישלים ובמה ילחם, ולא רק מה אומרים מנהיגיו הפוליטיים" (בר-און, 2014, עמ' 7).

המטרה העיקרית של דיין בשנותיו כשר הביטחון הייתה למנוע התקוממות עממית שתתפשט ותצא מכלל שליטה, וזאת הוא הצליח לעשות. המאבק העיקרי היה בתאים של ארגון הפת"ח שניסו לארגן את השטח להתקוממות כזאת. מנגנוני הביטחון וצה"ל סיכלו את הניסיונות הללו, ודיין הצליח לשמר חיץ יעיל יחסית בין הארגון ופעילותו החתרנית והטרוריסטית לבין האוכלוסייה שברובה שמרה חוק. הצלחה זו מיוחסת למדיניות המאוזנת שנקט דיין שנמנע בדרך כלל מענישה עיוורת קולקטיבית. על צעדים אלו ספג דיין ביקורת רבה מהימין הישראלי, אך התברר שהמדיניות עבדה, והאוכלוסייה בסופו של דבר לא שיתפה פעולה עם ראשי התאים שהוחדרו אליה מירדן (גלבר, 2018, 274-277). ללא ספק העוצמה האישית של דיין בשטחים הייתה ניכרת, וזו היתה גם מקור חולשתה הגדולה - היא הצליחה כל עוד הנוכחות של דיין ניכרה בה.

גישת הניהול "הדיינית" בראי התאוריה הניהולית והאסטרטגית

על מנת לעמוד על ההיגיון של גישת הניהול "הדיינית" יש להבין קודם את גישתו למציאות ואת השקפתו על תהליך העיצוב והתכנון האסטרטגי. חוקר הניהול הנרי מינצברג עשה אבחנה בין שני סוגים של אסטרטגיה: "אסטרטגיות מחושבות" לעומת "אסטרטגיות מתהוות". באלו המחושבות יש תהליך תכנון שנוצר בראש הפירמידה הארגונית במטרה להגיע לתוצר סופי ושלם. כשהתוצר התכנוני הושלם, ישנו ניסיון לכפות את התוכנית על המציאות. לעומת זאת, ב"אסטרטגיה מתהווה" הגישה פתוחה יותר, התוצר לעולם אינו סופי, והגישה מניחה מראש שלא ניתן יהיה לשלוט במציאות שמתהווה ומשתנה תדיר. לכן השוני בתהליך העיצוב והתכנון האסטרטגי בא לידי ביטוי במספר ממדים: ברמת הפרטים, בטווחי הזמן, ביעדים ובזהות המתכננים. אסטרטגיה מחושבת מתמקדת בשליטה, בעוד שהמתהווה מתמקדת בלמידה. בעוד שבאסטרטגיה המחושבת ההדגש מושם על יישום הכוונה המקורית ומימושה, במתהווה ההדגש מושם על ההבנות החדשות המתגבשות והתאמה של התוכנית אליהן (מינצברג, אלסטרנאנד, לאמפל, 2006, עמ' 24, 213).

הפסיכולוג הארגוני קארל וויק הסביר שבניגוד לתפיסת הניהול שמחלקת את החשיבה ואת הפעולה באופן דיכוטומי, האחת מתחילה רק לאחר שהקודמת מסתיימת, הרי למעשה הגישה של אסטרטגיה מתהווה גורסת שאנו מנסים דברים, רואים תוצאות וממשיכים הלאה, ולא קיים כל סדר ברור שבו הניתוח קודם לאינטראקציה עם הסביבה. תפיסה זו רואה את העולם: "לא כישות יציבה היושבת שם בחוץ" וממתינה לניתוח והרכבה" אלא יותר כ: "מציאות מתהווה תוך פרשנות מתמדת ועדכון מתמיד של ניסיונות העבר שלנו" (מינצברג, אלסטרנאנד, לאמפל, 2006, עמ' 220-222).

על קו הרצף בין האסכולות הללו השתייך דיין באופן ברור לאסכולה השנייה - המתהווה. דיין ראה את החיים כמאבק מתמשך בין כוחות שונים שאינם ניתנים לשליטה, ולכן המציאות לדידו משתנה ללא הרף וכך גם ההחלטות. עם זאת אין התבדרות מוחלטת, וישנו "כוכב צפון" שמראה על כיון, ולאורו צריך לפעול. במקרה של דיין היה זה ביטחון מדינת ישראל ושגשוגה. כל נושא נבחן רק אל מול תכלית סופית זו שאליה היה מחויב כל חייו. מדיניות מסוימת, מפלגה או אידאולוגיה היו רק כלי שרת לטובת מטרה זו, והן נזנחו אם נדמה היה לדיין שלא קידמו את התכלית הסופית.

מכיוון שמשה דיין היה מרבה לשנות את דעתו לגבי נושאים שונים, היו שראו בתכונה זו חוסר עקביות וביקרו אותו על כך. מנהיגות, כך סברו, נצמדת לקו אחד עקבי, אידאולוגי או במדיניות מסוימת שמנהיג אוחז. התגובה של דיין לביקורת הייתה משפט שהפך לעוד אחת מאמרות הכנף הידועות שלו: "רק חמור אינו משנה את דעתו". לדיין הייתה יכולת נדירה להגיד: "מה שאמרתי - אמרתי, הנסיבות הן שונות התנאים התפתחו אחרת ממה שציפיתי, ועל כן אני משנה מדיניות" (גזית,

2017, עמ' 168). ראש לשכתו בשנותיו כרמטכ"ל ההיסטוריון מרדכי בר-און אפיין את דיין באופן הזה:

אישיותו הייתה מורכבת ורבת סתירות, אחד מקווי האופי הבולטים שלו היה הסתייגות מכל קיצוניות, מכל שיעבוד לאידאולוגיות ערוכות וסדורות מראש. ציינה אותו השאיפה הלא נלאית לחזור ולבחון בלי דעות קדומות את המציאות המתפתחת והמשתנה בלי הרף [...] הוא לא התקשה לשנות את דעתו כאשר הנסיבות התבררו כשונות מן הצפוי או כאשר נוכח בטעותו (בראון, 2014, עמ' 358-359).

היכולת של דיין להחליט בצורה מסוימת ואז לשנות את החלטתו לעיתים ב-180 מעלות חשובה להבנת הדרך הייחודית שבה התפתח ופעל כאסטרטג, כמנהיג וכמנהל. ההיסטוריון ג'ון גאדיס השתמש במטפורה הידועה של ישעיה ברלין שערך אבחנה בין טיפוסי "שועלים" לבין "קיפודים". הקיפודים הם מומחים לעומק בנושא אחד, וראייתם צרה, ואילו השועלים מתפרסים על פני נושאים רבים באופן שטחי, אך ראייתם רחבה. "השועל יודע דברים רבים, אך הקיפוד יודע דבר אחד גדול" אומר הפתגם היווני העתיק שעליו התבסס ברלין כשפיתח את הרעיון. גאדיס טוען שאסטרטג מוצלח חייב שילוב של השניים, והוא מצטט את הסופר הידוע סקוט פיצג'רלד שהגדיר אינטליגנציה מהמעלה הראשונה כך: "יכולת להחזיק בראש בשני רעיונות מנוגדים בו-זמנית ועדיין להיות מסוגל לפעול". האסטרטג, טוען גאדיס, "חייב להיות מסוגל להיות בעל תחושת כיוון ברורה כמו הקיפוד ובעל רגישות לסביבה המשתנה כמו השועל" (Gaddis, 2018, pp. 19-20). ואכן ההיסטוריון מייקל אורן טען שהמוח של דיין: "היה מסוגל להכיל הרבה יותר משתי דעות סותרות בעת ובעונה אחת", ושבהחלטות גורליות שונות: "הוא עבר מהתנגדות נמרצת ועד תמיכה ללא סייג בתוך שעות, פשוטו כמשמעו" (אורן, 2004, עמ' 393-394).

דיין גדל על ספרות רוסית קלאסית, ובבגרותו הוא קרא בעיקר שירה עברית והתעניין גם בקבלה ובספר ה"זוהר", שהוא ללא ספק תחום אזוטרי בשביל אדם שעסק כל חייו בנושאים ארציים וגישתו היא פרגמטית בעיקרה. אלוף (במיל") גרשון הכהן, בוגר פילוסופיה בעצמו, מציע את ההסבר הזה באשר לעניין שדיין מצא בקבלה: הקבלה תופסת את השכינה כמהות דואלית - ניגודים של זכר ונקבה, דין ורחמים, משיח בן דוד לעומת משיח בן יוסף - וכך גם ה"שועליות" וה"קיפודיות", שני דגמים שמייצגים הפכים. השועליות יש בה את הכוח לפרוץ מוסכמות, והדברים נשפטים ביחס להקשר הקונקרטי - המקומי. הקיפודיות מייצגת את ההפך הגמור: שאיפה למיסוד כללים, תקנות ועקרונות שיהיו תקפים בכל מקום, גנרי ואוניברסלי. על פי תפיסה זאת תפקיד המנהיג הוא לפרוץ את גדר המוסכמות כאשר המציאות המשתנה הופכת את אלה לכבלים מזיקים. המצביאות המערכתית נבחרת ביכולתה למזג עקרונות אוניברסליים לפעולה תלוית הקשר, כזו שלפעמים תעמוד בסתירה לעקרונות אלו. כרמטכ"ל הצטיין דיין ביכולת להתאים עצמו להקשר המשתנה

(הכהן, 2020). הנרי קיסינג'ר, אף הוא, הציע תיאור מעניין של דיין – תיאור המקפל בתוכו את המרכיבים הניגודיים כל כך של אופיו. קיסינג'ר תיאר את דיין כך: "המנהיג המקורי, הראליסטי והפואטי היותר בישראל" (יעקבי, 2009, עמ' 91).

מה ניתן ללמוד משיטת הניהול ה"דיינית"?

הדרך של דיין ודמותו נטועים היטב בתקופה שבה פעל. הייתה זו תקופה של השתנות והתהוות גדולה: דיין נולד במלחמת העולם הראשונה, חווה את השנייה, את הקמת המדינה ואת מלחמות ישראל והערבים בצל המלחמה הקרה. הוא היה חקלאי, סייר, מפקד כיתה, אסיר, מפקד יחידת פשיטה, מוביל משא ומתן, מצביא, רמטכ"ל שר ביטחון ולבסוף דיפלומט – שר החוץ. הוא החל את דרכו כלוחם מחתרת ולמד לחשוב ולפעול כמו לוחם גרילה. כשהצטרף לצה"ל, זה היה צבא בתהליכי מיסוד, כמו המדינה שעליה הגן, והכל היה נזיל, בהקמה ובתהליכי עיצוב ומיסוד. יותר מכל ויותר מכולם דיין ביטא בדמותו ובפועלו את "רוח התקופה" zeitgeist, המושג שטבעו תנועת הרומנטיקה הגרמנית והפילוסוף הגרמני הייגל, שדיבר על היחס בין המנהיג לתקופתו – המנהיג הגדול יבוא לידי ביטוי רק במסגרת וכתוצר של תקופתו, שאותה יביא לשיא.

קשה לראות במציאות של היום מפקדים בכירים משאירים יומן ריק ימים שלמים, מחליטים בבוקר על גיחות הפתעה ליחידות שונות, מחליפים את הלשכות הרחבות במשרד צר ושולחן מכוסה בשמיכה צבאית. גם לא ניתן היום לעשות את הדברים האסורים שדיין הרשה לעצמו לעשות, כגון לדהור עם הרכב לתוך הבסיס ולהתעלם מהוראות הש"ג לעצור לבדיקה, וטוב שכך. תקופה אחרת – נוהגים אחרים. אבל בהחלט עלינו לעצור רגע ולבחון האם לא הופר האיזון, האם לא הפכנו מדי לקיפודים? לטכנאים במקום אומנים ולממוקדים בתקנונים ובהנחיות ומזניחים את החשיבה על מהות ותוכן? האם בעולם מוצף גירויים יש לנו שעה שקטה למחשבה?

האם יש סביבנו אנשים עצמאיים וביקורתיים שאנו נותנים בהם אמון מלא? ואם נדמה לנו שלא כך הוא, הרי שלמידת הדרכים של דיין בניהול ואימוץ מרכיבים מתוכם עשויים לשמש השראה שתאפשר לאזן מחדש את הסדר הקוסמי בין "שועלים" ל"קיפודים".

רשימת מקורות

- אורן, מיכאל (2004). **שישה ימים של מלחמה**. דביר, כינרת-זמורה ביתן.
- אלעד, משה (2015). **אם תרצו - זו הגדה - הממשל הצבאי בגדה המערבית בעשור הראשון 1967-1976**. פרדס.
- אמ"ץ-תוה"ד (נובמבר 2006). "תורה בסיסית מטכ"לית: פיקוד ושליטה", עקד תורה בסיסית מטכ"לית.
- ארז, יעקב וכפיר, אילן (1981). **שיחות עם משה דיין**. מסדה.
- בויםפלד, מאיר (2017). **קפיצה למים הקרים: המגעים המדיניים בין ישראל, מצרים, וארה"ב בשנים שקדמו למלחמת יום הכיפורים 1970-1973**. אפי מלצר בע"מ.
- בר-און, מרדכי (2014). **משה דיין**. עם עובד.
- ברנח-מטלון, נאורה (2009). **מקום טוב בצד**. כותרים.
- גולן, שמעון (2013). **מלחמת יום הכיפורים: קבלת החלטות בפיקוד העליון במלחמת יום הכיפורים**. מערכות ומודן.
- גזית, שלמה (1985). **המקל והגזר - הממשל הישראלי ביהודה ושומרון**. זמורה ביתן.
- גזית, שלמה (1999). **פתאים במלכודת: 30 שנות מדיניות ישראל בשטחים**. זמורה-ביתן.
- גזית, שלמה (2017). "משה דיין וצה"ל", בתוך: מרדכי בר-און (עורך), **לנוכח גבולות עוינים: צבא וביטחון בעשור הראשון למדינת ישראל**. אפי מלצר בע"מ.
- גזית, שלמה (2018). **בצמתים מכריעים - מהפלמ"ח לראשות אמ"ן**. ידיעות ספרים.
- גלבר, יואב (2018). **הזמן הפלסטיני - ישראל, ירדן והפלסטינים 1967-1970**. כנרת זמורה-ביתן דביר.
- דיין, משה (1976). **אבני דרך: אוטוביוגרפיה**. עידנים ודביר.
- הכהן, גרשון (2 באוקטובר 2020). **תקשורת אישית**.
- טבת, שבת (1971). **משה דיין: ביוגרפיה**. שוקן.
- יעקבי, גד (2002). **בחסד הזמן: פרקי אוטוביוגרפיה**. משכל.
- יעקבי, גד (2009). **פגישות במסלול חי**. כרמל.
- "ישיבת ועדת השרים לענייני ביטחון", **ממשלת ישראל**, כ"ה באייר תשכ"ז (4 ביוני 1967), ארכיון המדינה, תיק: EES0002.
- מינצברג, הנרי, אלסטר אנד, ברוס ולאמפל, ג'וזף (2006). **ספארי אסטרטגיות: סיור מודרך בערבות הניהול האסטרטגי**. פקר-ידיעות אחרונות.
- עמית, מאיר (1999). **ראש בראש - מבט אישי על אירועים גדולים ופרשיות עלומות**. מעריב.
- פינקל, מאיר (2018). **הרמטכ"ל**. מערכות ומודן.
- ריאיון עם שלמה גזית, כפר סבא, 20 באוגוסט 2018.
- ריאיון עם נאורה ברנח-מטלון, הרצליה, 10 בנובמבר 2018.
- רובינשטיין, אליקים (1992). **דרכי שלום**. משרד הביטחון.
- Fayol, Henri (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Gaddis, John Lewis (2018). *On Grand Strategy*. Penguin Books.
- "Moshe Dayan Interview". *TV Thames*, 1972, <https://www.youtube.com/watch?v=FzVrRStV09k>, (accessed 1 October 5, 2020)
- Schon, Donald A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*. Basic Books.

