

מנהיגות במודיעין

דברים שנישאו בערב עיון
לזכר האלוף מאיר דגן



מנהיגות במודיעין

מאיר דגן



העורך: רון כתרי
עריכה לשונית: נילי גרבר
עיצוב וביצוע גרפי: זאב אלדר
הדפסה: משה אסייג בע"מ

© כל הזכויות שמורות למל"ם, יולי 2018
אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע,
לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני
או אחר, כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה.

שימוש מסחרי מכל סוג בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט,
אלא ברשות מפורשת בכתב מהמחבר.



אפי מלצר בע"ם
מחקר והוצאה לאור



המרכז למורשת המודיעין
אתר הנצחה ממלכתי
לחללי קהילת המודיעין



דברי פתיחה רון כתרי, ראש המכון לחקר המורשת במל"ם

בתחושה של הערכה עמוקה, אישית ומקצועית, לאיש ולפועלו, אנו מביאים בפניכם את תכניה של הסדנה שבה התכנסו מוקיריו של מאיר דגן ז"ל לדבר בו: במרכיבי אישיותו והתנהלותו ובאנקדוטות על אודות עשייתו רבת-הפעלים. את דגן פגשתי לראשונה במחצית שנות ה־80 [במאה שעברה...], עת הוזמנתי לפגוש בו בלשכתו באוגדת מילואים של השריון בצפון, להציג לפניו רעיון שנהגה במחלקת תורה והדרכה בחיל המודיעין שבראשה עמדת. מדובר היה - לקח ממלחמת יום הכיפורים ולימוד אופן התנהלותו של צבא היבשה האמריקאי באימוניו במדבריות קליפורניה - בהצעה מפורטת להקמת יחידה לדימוי אויב, שתפעל במתקן האימונים של חילות השדה בצאלים. נכונותו להקשיב לרעיון חדש, השאלות הענייניות והמאתגרות ["אגב עישון מקטרת..."], זכורות לי היטב. הוא אף "דחף" לחברנו לראש מה"ד דאז, האלוף דורון רובין ז"ל. שנים רבות חלפו עד שהוקמה יחידה כזו במסגרת זרוע היבשה, לאימון הכוחות...

נדבר כאן במאיר דגן, בבחינת "כי מדי דברי בו, זכור אזכרנו עוד" ונלמד על אודותיו מאנשים שהכירוהו ועבדו עימו, שיאירו דמותו מזוויות שונות: אל"ם (מיל') סמי מוצפי - שירת עם דגן בחולות צפון סיני ובהרי לבנון; אל"ם (מיל') ד"ר ראובן (רובקה) ארליך פעל לצידו של דגן ביחידת הקישור ללבנון (יק"ל) ולדבריו "הגעתי מעולם שונה לחלוטין מעולמו של דגן, איש מחקר מול איש שטח"; תא"ל (מיל') אמנון סופרין היה כפוף לדגן הן בלבנון הן בככיר במוסד: "דגן לא חיכה שמישהו יגדיר לו את המשימות, אלא קיבע את ההובלה כעובדה"; חיים תומר עבד עם דגן במוסד בתפקידים בכירים מגוונים: "מאיר הוכיח לכולם שיש לו התחכום ומנעד התכונות כדי לנהל את המוסד".

את הסדנה נעל ראש המוסד לשעבר (שהחליף את דגן בתפקיד) תמיר פרדו, שניתח את חשיבות התפקיד וייחודיותו: "למדתי ממאיר המון, שימשתי כסגנו בשתי קדנציות".

אל"ם (מיל') סמי מוצפי

הכרתי את מאיר דגן במשך שלושים שנות שירותי הצבאי, מרביתן באמ"ן, במשך 12 שנות שירות במוסד וגם במטה לוט"ר ובשב"כ. השתתפותי כאן היא תחת "הכובע" של לבנון - שירתתי עם דגן כמפקד גזרת צידון במשך שנתיים, כשזה כיהן כמפקד יק"ל. באתי לספר מיהו דגן בשבילי. לפני כן, אני מבקש לשאת כמה מילות פרידה אישיות, שכן דגן היה עבורי מנטור, חבר ומפקד. היכרותי עם דגן החלה בשנת 1969 באל-עריש בסיני - שנים של רעות, מסירות ונאמנות ללא גבול. אחרי אלפי שעות עם דגן במגוון של התנסויות ומצבים, אני יכול להעיד שהוא היה איש אמיץ ונועז ברמה האישית והפיקודית, מפקד מאתגר, שנתן גיבוי לאנשיו, בכל מקום ובכל מצב. בקבלת החלטות והתנהלות מול אנשים, עמיתים ויריבים, הוא פעל עם המון אינטואיציה אישית וחושים חדים ולצידן שקלא וטריא וראייה רחבה ומפוקחת. דגן בז לפחדנים וסלד ממלחכיפנכה. בחושיו החדים היה ממהר לחשוף בשנייה את אלה ואת אלה. איש רב-ניגודים - מחוספס מחד גיסא ועדין נפש מאידך גיסא. ידע להיות ציני, חריף ואף אכזר כלפי מי שהיה צריך לנהוג בו כך. ועם זאת היה דואג כמו 'אימא תרזה' לאנשיו ולפקודיו, איש עממי, אמיתי, אדם שפיו וליבו שווים הן כלפי אלה שמעליו, הן כלפי אלה שמתחתיו. לא אכפת היה לו לשלם מחיר על אמירותיו החריפות, והוא אכן שילם מחיר לא פעם.

דגן, שאת מרבית שנותיו עשה כאיש צבא, מעולם לא השתייך לאצולת הקצינים בצה"ל, אלה שכבר כמפקדי פלוגות הוכתרו כאלופים וכ"רמטכ"לים לעתיד". הוא לא נשלח להרווארד ול-MIT אלא תמיד היה בשדה ובשטח, והתמיד לקחת על עצמו תפקידים ומשימות נוספים.

כשהיה ראש מטה לוט"ר, ישב בראש פורום שדן על הפלסטינים עם ראש שלוחת ה-CIA בתל אביב - מוסקוביץ'. האיש היה מגיע לדיונים במטה לוט"ר ודגן לא היה מניח לו ושואל: "מה אתם, האמריקאים, עושים בנושא חיזבאללה?" בתקופה זו האמריקאים כלל לא חשבו על חיזבאללה כעל ארגון טרור. וכשדגן התרגז, לא כדאי היה להימצא בקרבתו. בכל פעם הוא היה שואל את הבחור מה-CIA: "מדוע אינכם מטפלים בעימאד מורניה? הוא הרג לכם ולנו עשרות אנשים". ומוסקוביץ' היה מתכנס בעצמו ולא עונה, מכיוון שלאמריקאים לא הייתה מדיניות בנושא. אך דגן היה מתמקד כמו קרן לייזר. כשהוא החליט לבצע משהו - הוא היה מממש. כשם צלב על מטרה בין אם זה טנק, רכב של אויב, יעד מחבלים, אובייקט כזה או אחר - הוא היה פוגע בו.

לימים, כשדגן התמנה לראש המוסד [בסוף שנת 2002], ביקר באגפים השונים וביחידות. כשהגיע לאגף המודיעין, שאל היכן התיק של עימאד מורניה ואנשי האגף היו צריכים לתת לו הסברים. בשנת 2008, כידוע, קרתה לעימאד מורניה "תאונה"



בדמשק... דגן היה בעיני עצמו "אנדרדוג". כך נתנו לו להרגיש לא מעט אנשים סביבו. דגן הורכב משתי דמויות - ילד שואה וילד שגדל במעברה. במהלך השיחות האישיות הרבות שניהלתי עימו לאורך השנים, היה שב ואומר לי, בגאווה מהולה בציניות: "תראה סמי, אני גדלתי בשכונת עמידר בחולון ואתה גדלת בפרדס כ"ץ. ראה לאן הגענו". זו הייתה אמירה שביטאה הרבה מאוד מהאישיות שלו. הוא לא שכח את דרך הייסורים שהעבירו אותו בתקשורת כאשר היה מועמד לתפקיד ראש המוסד: עיתונאים זבי חוטם העבירו עליו ביקורת והרשו לעצמם לכתוב שטויות. חלק מהם כתבו שאם יתמנה להיות ראש מוסד, האמריקאים לא ידברו איתו - ובמדינות ערב - ירדן ומצרים - לא ידברו עם ישראלים בכלל. חלק כתבו: "דגן WHO?" הוא חרק שיניים, אבל הבלוג וזה נשאר אצלו והיה קיים. באירוע מסוים שהיה במוסד, בהחלפת ראשי אגפים, כאשר "החליף את נ' ואנשי המוסד שנכחו בטקס התפייטו ואמרו "היפה" מחליף את "הגבוה" וכולי, עלה דגן על הבמה, הסתכל מהפודיום על הקהל ועל שני ראשי האגפים ואמר: "אני לא יפה ולא גבוה. אני נמוך, שמן ועם קרחת, אבל אני ראש המוסד".

בשנות חייו האחרונות עבר דגן מטמורפוזה אידיאולוגית בנושא מגבלות השימוש בכוח ולצורך במציאת פתרונות מדיניים ליישוב סכסוכים בהם נתונה מדינת ישראל. אין לי ספק שדגן, כמו גם המנטור שלו אריק שרון, הגיע לפסגה, הבין והפנים שמה שרואים מכאן לא רואים משם. הייתה לי הזכות להכיר את שניהם והיה לאריק ולדגן הרבה מהמשותף. שניהם היו נועזים, כריזמטיים, מובילים והבינו זה את זה בלי לדבר - הם יכלו להעביר מסרים בעיניים בלי צורך להחליף מילה. בשנת 1983, אחרי האירוע בסברה ושתילה, ביקש אריק שרון מדגן לעשות סיור בלבנון. אריק הגיע בלי פמליה גדולה ולקחנו אותו לארוחת צהריים אצל אחד מראשי הכפר הנוצרים. אני תרגמתי לאריק ואחד הנכבדים אמר: "אני רוצה להמליץ בפני השר לחדש את הקשר עם הכוחות הלבנוניים ובצורה הזו אנחנו יכולים לתקן את הקלקולים". אריק שרון הסתכל עליי וביקש ממני לתרגם את תשובתו: "תגיד להם, שלא יעזו להעלות פעם נוספת רעיונות מסוג זה - בגלל הקשר עם הלבנונים, מי שהיה שר הביטחון מגדל כבשים בחווה, מי שהיה רמטכ"ל בונה שרפרפים בנגרייה ומי שהיה ראש אמ"ן מגדל לימונים במשק. אז איך יש להם את החוצפה להציע כאלה הצעות?!".

דגן היה איש של אנשים.

לצד הסקירות המאלפות הוא ידע לתבל את דבריו בהומור ובכך לקרב ולרתום בצורה מיוחדת אנשים לרעיונותיו. הוא היה קצין איסוף - "קצין איסוף-על" - מבלי לעבור קורס קציני איסוף. בכיר ככל שיהיה, כל מי שנחשף אליו - נהג, מאבטח או פקידה, אהב אותו מהר מאוד. בדמותו גילם שתי דמויות היסטוריות: לורנס איש ערב - קצין ביון בריטי, רומנטיקן, מרדן והרפתקן מחושב שידע לרתום את שבטי ערב להבסת

העות'מנים וגם ג'ינגיס חאן - מצביא אכזר ורפורמטור גאון, שהצליח לאחד את השבטים המונגוליים לכבוש חצי עולם ולהשליט את צאצאיו על סין המודרנית. בעיניי אלה היו המרכיבים מהם היה עשוי דגן. הוא היה איש משפחה אוהב, הוקיר והצדיע לבינה רעייתו, שהלכה אחריו באש ובמים. היא זו שהייתה לצידו, סעדה וטיפלה בו עד יום מותו. תודה והוקרה גם לוויקטור חורי, ששימש נהגו ועוזרו של דגן בשנים האחרונות לחייו וסייע לו. יבוא יום ומישהו ירים את הכפפה ויכתוב את הביוגרפיה של האיש המופלא הזה, שהלך מאיתנו בטרם עת.

דגן חצב את נתיב חייו ברגבי הארץ הקשה הזו - הוא עשה זאת בדרכו המיוחדת, שהייתה שלו ורק שלו. פגישתנו האחרונה הייתה בבית החולים איכילוב, כשהיה ברור לכל הסובבים אותו כי הגיע הקץ. בפגישה נכחו בינה אשתו ובנו דן. בהמשך הפגישה נשארתי איתו ביחידות. הרבה כאב ותחושת חוסר אונים אפפו את שנינו, כערפל סמיך. נאמר מה שנאמר, ונפרדנו. יהיה זכרו ברוך. אהבתי אותו מאוד, הוא חסר לי ועוד יחסר.

אל"ם (מיל) ד"ר ראובן ארלין ("רובקה") ראש מרכז המידע למודיעין ולטרור ע"ש האלוף מאיר עמית

אני מבקש להתייחס למאיר דגן מנקודת מבטו של קצין מודיעין, שעבד איתו בצורה צמודה מאוד בתקופת כהונתו כמפקד יק"ל - יחידת הקישור ללבנון. הגעתי מעולם שונה לחלוטין מעולמו של דגן - איש מחקר מול איש שטח. העולמות שלנו הצטלבו במלחמת לבנון הראשונה. את מאיר הכרתי בסוף שנות ה-70, כשכיהנתי כראש ענף לבנון, שהגיע מחטיבת המחקר. דגן היה אז מפקד אד"ל (אזור דרום לבנון) ונהג "לקפוץ" למודיעין הפיקוד בנצרת ולהצטייד בחומרים, ששימשו אותו בתפקידו. בשנים 1982-1984 בחר בי דגן להיות קצין המודיעין שלו, כנראה עקב היכרותנו הקודמת. לאחר המינוי, הקמתי מחלקת מודיעין ליק"ל, שנפרסה ממארג' עיון ועד כביש ביירות-דמשק. ליק"ל היו שלוש משימות: הראשונה הייתה לקיים קשר למוקדי הכוח בלבנון - לקיים קשר עם שיעים, דרוזים, מוסלמים-סונים ונוצרים. היחידה הזו פעלה באזורים שבהם צה"ל היה ערוך והיא הייתה העיניים והאוזניים שלו. היחידה עשתה ככל יכולתה שמאבקי הכוח בין הכוחות, שהיו אז בשיאם, לא יפגעו בצה"ל. צה"ל לא "סבל" באותה תקופה מעודף ידע על מה שקורה סביבו בלבנון. זרקו אותו ליורה רותחת של מאבקים בין נוצרים לשיעים, בין דרוזים למוסלמים, ומפקדי צה"ל לא מצאו בקלחת הזו את ידיהם ואת רגליהם. במקביל, סייע יק"ל לאוכלוסייה המקומית ובו בזמן בנה את צד"ל (צבא דרום לבנון), מתוך כוונה שזה ימנע את שוב הטרור לגבול ישראל.

באותה תקופה הייתי צמוד לדגן, לעיתים 24 שעות ביממה. יחד פגשנו בכל המי ומי בלבנון - נוצרים, מוסלמים ודרוזים, כדי להבין את הסביבה בה פעלו, את מאבקי הכוחות



והאינטרסים, כדי לסייע לצה"ל. גם לאחר הפרק הלבנוני עבדנו יחד, כשדגן היה ראש הלוט"ר וגם כשהיה ראש המוסד.

אהבתי והערכתני את דגן כאדם. היה בו שילוב בלתי שגרתי של מפקד כריזמטי, בעל יוזמה, כושר ביצוע עם ראייה מדינית. שילוב לא שגרתי של ראייה רחבה ויכולת להיכנס לפרטיפרטים על הנושאים שבהם הוא מטפל. דגן היה מודע לחשיבותו של המודיעין. לפני כל פגישה עם לבנונים, היינו עושים "שיעורי בית" לתוך הלילה. לא פעם אף הפתענו את הלבנונים במידע עליהם, על עצמם ועל יחסיהם עם הכוחות האחרים. בפגישות עימם היה קשה מאוד להפריד בין אקטואליה והיסטוריה. מי שעוסק בלבנון, חייב לדעת הרבה יותר לעומק על הנושא הקונקרטי שבו הוא עוסק. נושאים אחרים שקשורים לעבודת מטה די לא עניינו את דגן ובתחום זה הוא האציל סמכויות לסגנו, שייקה ארז. הייתה בו סקרנות רבה להבין את ההיסטוריה, את הפוליטיקה הפנימית והוא הרבה לשוחח ולהעמיק בנושאים אלה, הרבה מעבר למה שהיה זקוק לו מבחינה מבצעית מודיעינית. דגן היה מפקד, שהידע הרחב שלו התפרש על מגוון נושאים יוצאי דופן. תכונה נוספת שלכדה את העין הייתה הכימיה הטובה שהייתה לו עם הלבנונים מכל העדות. כולם ידעו שדגן ואנשיו נפגשים במקביל גם עם האויבים שלהם, אבל הם בטחו בו והעריכו אותו בצורה שקשה היה להבין אותה אלמלא הכריזמה שלו. כריזמה על פי התרגום מיוונית זו 'מתנת אלים' ולדגן הייתה מתנה, כי היא נתנה ממד של אינטימיות עם בכירים של העדות השונות. בניגוד לתפיסה של מלחמת לבנון הראשונה, שלפיה עיקר הקשר היה עם הנוצרים, דגן הבין ופעל שהקשר יהיה עם כלל העדות והפלגים הלבנוניים. דגן האמין שהקשר עימם הוא תנאי חשוב לביצוע המשימות. הקשרים הוכחו כרבי-תועלת להבטחת פעילותו של צה"ל. המאבק בין הנוצרים לשיעים הקשה מאוד על פעילות צה"ל בלבנון. צה"ל, שנכח בשוף ובמבואות בירות נקלע לאש צולבת של דרוזים מול נוצרים וכשהיו בעיות - הכתובת הייתה יק"ל.

הוקם חמ"ל משותף עם הדרוזים בבתר א-שוף. כל מי שנכנס ויצא מהרי השוף, כל מי שנכנס ויצא מג'יזין ודרומה, היה צריך לעבור משם והביא תועלת רבה. במהלך השעות בשוף נלכדו כוחות רבים של הלבנונים בדיר אל-קמר. דגן ארגן מבצע שלם שבו אוגדה משוריינת של צה"ל הגיעה לדיר אל-קמר. אנשי יק"ל הגיעו למקום דרך הרי השוף והצליחו לחלץ את הכוחות הלבנוניים. אלמלא זאת, היה קורה שם עוד טבח, עוד אשמה הייתה ניתכת על ישראל ועוד הסתבכות הייתה מתרחשת. דגן ופעולותיו מנעו בעיות רבות וקשות. הקשרים עם הדרוזים יצרו חשדנות רבה עם המחנה הנוצרי. המוסד חטף ניצוצות מכך. הקשרים האלה הביאו תועלת גם לכוחות הלבנוניים כי בלעדיהם, חילוץ מהשוף לא היה יכול להצליח.

תכונה נוספת של דגן הייתה היכולת לקבל החלטות, לעמוד מאחוריהן ולבצע אותן

ללא היסוס תוך מתן גיבוי מוחלט לכל מי שכפוף לו. הייתה בו תעוזה רבה ונכונות לבצע משימות מעבר למה שנדרש. בשהייה בלבנון על כל הכאוס ששרר בה - כאשר כוחות צה"ל וכל שירותי המודיעין מתחככים על חבל ארץ אחד, הקלה החשיבה מחוץ לקופסה של דגן ואפשרה להתמודד עם הכאוס הלבנוני.

תכונה נוספת שלו הייתה היכולת שלו להסתגל לתפקידים שונים - החל מהיותו שריונר, ראש אד"ל, מפקד יק"ל, מפקד הלוט"ר ועד לתפקידו האחרון כראש הפירמידה המודיעינית. דגן בנה את עצמו מתפקיד לתפקיד עד שהיה לראש המוסד. התפקיד היה תפור עליו ובמסגרתו יכול היה לתת ביטוי לתכונותיו יוצאות הדופן, לתת ביטוי לשפע התכונות שלא ניתן למצוא בקרב הקצונה הצה"לית. מבחינה זו לבנון הייתה לדגן בית ספר מעולה למודיעין. מאיר דגן היה אחת מנקודות האור בפרק הלבנוני - זכרו כאדם ומפקד יישמר לעד.

תא"ל (מיל) אמנון סופרין, בעבר מפקד מו"ס (מרכז מודיעין וסיוור), קמ"ן פיקוד המרכז, רמ"ח איסוף בחמ"ן, קצין מודיעין השדה הראשון ואחר כך, במשך חמש שנים, ראש אגף המודיעין במוסד.

ההיכרות שלי עם דגן החלה ב-1980 כשהגעתי כעוזר קמ"ן צעיר לאוגדה 49 בה כיהן דגן כמח"ט 673, חטיבת מילואים. כבר אז הציע לו ינוש בן-גל להיות מפקד אד"ל. בשנת 2003 כשהייתי בשלהי תפקידי כקצין חיל ראשי, הציע לי דגן לעמוד בראש אגף המודיעין במוסד ולארגנו. אגע בשלוש נקודות אודות דגן - איש המקצוע, המנהיג והאדם. מהצד המקצועי, הוא פירק והרכיב את המוסד. לקח כל אגף, בחן אותו, פירק אותו והרכיבו מחדש, במטרה להתאים אותו לתפיסת עולמו, לראייה שלו. דגן השיג משאבים רבים מאוד. המוסד גדל מאוד בתקופתו, גם באנשים, גם בממד הפיזי, בבנייה ולמעשה בכל תחום.

דגן שלט בצורה מופלאה בפרטים כמו גם בתמונה הגדולה. הדבר השני שמאוד בלט אצלו הוא התמקדות. הוא החליט ואמר "ראש הממשלה הגדיר לי שתי משימות עיקריות. האחת סיכול נב"ק (נשק בלתי קונבנציונלי) במדינות ערב והשנייה סיכול הטרור בחו"ל. כדי לבצע אותן - צריך לרדד משימות אחרות". הוא לא הסתפק בכך. הוא נסע לשטח, הגיע לכל מקום ווידא שמה שהוא אומר אכן מתבצע. הוא בדק עם כל אדם את סדר יומו ובמה הוא מתעסק או לא מתעסק, ונתן הנחיות ברורות מה "להעיק" ובמה להתמקד. דגן בנה תוכנית, אותה יזם - התמודדות עם האיום האירני. הייתה זו תוכנית בת ארבעה מרכיבים, שעבדה כמו שעון. בצד המנהיגותי דרש מכולם ובעיקר מעצמו, מוסר עבודה שדרש שעות עבודה רבות מאוד. נסיעות לחו"ל - הוא תכנן לסופי שבוע כדי לא לפגוע



בעבודה היומיומית. ידע לבדוק פרטי־פרטים ו"לתת חבל" ארוך ולבצע בקרה שהכול עובד. לא היה מקרה שבו אמר שמישהו מאנשיו אשם. ידע לנווט בין כולם בשכל, לעמוד על עקרונותיו, ולקחת בפועל את ההובלה של דברים שהמוסד אמור לבצע. דגן לא חיכה שמישהו יגדיר לו את המשימות, אלא קיבע את ההובלה כעובדה. בתקופתו מיצב עצמו המוסד כגורם מרכזי מאוד בקהיליית המודיעין.

בהיבט האישי דגן היה ברוטלי כלפי אנשים אם היה צורך בכך, אך כשצריך היה להיות שונה, היה רך כמו ילד קטן. פעם סיפר שגדל תמיד עם דודה זו ועם דוד זה. כשבגר, הבין שהם כלל לא דודים שלו. כולם באו מאותו אזור, התקבצו והחליטו שהם משפחה, כי לא נשאר מישהו אחר.

אם מישהו קרוב אליו היה חולה, דגן לא הפסיק לדאוג ולהתעניין. במקרים של מוות - דאג ותחקר אם מתאוששים. בניגוד לתדמית הקשוחה - נהגו לקרוא לו "האיש עם הסכין בין השיניים" - הסכין הייתה מפלסטיק... איש ספר, שקרא בלי שובע ואיש תרבות שאהב מוזיקה. שילוב של אדם עם ראייה רחבה של דברים ורגישות מאוד גבוהה. אדם ומנהיג שידע לנהל את העסק. מאיר דגן חסר לא רק באופן אישי, אלא הוא חסר בנוף הדמויות במדינה.

היים תומר, לשעבר ראש "תבל", ראש אגף מודיעין, ראש חטיבת הפח"ע במוסד

אם מאיר היה כאן, הוא היה אומר: 'חברה, הגזמתם'. הוא לא אהב את העיסוק בתחום האישי. איש צנוע, שאהב את המלאכה ואת העשייה. אבל הוא לא כאן, ולכן אפשר לנצל את ההזדמנות הראויה לדבר בשבחו ואין ראוי ממנו. כל מי שמגיע להיות ראש המוסד הוא מפקד מצוין, אבל מאיר היה יחיד במינו. הוא חסר לכולם. אם הוא היה חי היום, הוא היה יודע לאן הוא הולך. הייתה לו תחושה מצוינת ונכונה לאן הוא הולך.

מאיר הגיע למוסד בתחושה שיש שאלה האם הוא מתאים בכלל לגוף המתוחכם הזה. המוסד כבר עבר אירוע של מפקד אגרסיבי, שלא נקלט היטב בארגון ולא נשאר בארגון. מאיר הוכיח לכולם שיש לו התחכום ומנעד התכונות כדי לנהל את המוסד. אני פחות חששתי מאחרים, כי כשדגן היה ראש לוט"ר ואני חיפשתי מישהו שישוחח עם עיתונאים, המליצו בפני על אדם ש"פיל אותם על הרצפה" - מאיר דגן. והוא אכן נתן לשני העיתונאים סקירה מדהימה על ניתוח הפיגועים שאירעו וכיצד עלולים להיראות הפיגועים הבאים. הוא סקר את הזירה והרים כל אבן בצורה כה לוגית ועמוקה, שהיה ברור שמדובר באיש מבריק. אדם שידוע להסביר דברים אחרת. יש אנשים רבים שמבינים מודיעין, אך רק מעטים שידועים להסביר. כשמאיר הסביר, מבינים ורואים את הדברים אחרת.

מדברים על שני סוגי מפקדים. יש כאלה שלפני שנכנסים אליהם - מסדרים את החולצה במכנסיים. ויש מפקדים שפשוט דופקים בדלת ונכנסים אליהם. מאיר היה מהסוג השני, אבל גם כשכבר מרגישים נוח מאוד ובטוח איתו, רוצים לסדר את החולצה במכנסיים...

מאיר קיבל את הפיקוד על המוסד בנובמבר 2002 ובמהלך התקופה התרחשו שני דברים: ב-28 בחודש היה ניסיון להפיל מטוס של חברת "ארקיע" במומבסה בקניה ומכונת תופת התפוצצה והרגה כמה ישראלים בלובי של מלון "פרדייס" במומבסה. ובאוגוסט 2002 - שלושה חודשים לפני המינורי - ארגון מוג'הידין-חאלק בווינגטון פרסם תמונות של שני בונקרים באירן. מתפרסמות כתבות ומגיעות תמונות מאירן ובמוסד מתנהל ויכוח, האם אירן הולכת לבנות מתקן גרעיני. היום זה מובן מאליו וברור, אבל באותה תקופה היו ספקות גדולים עד גדולים ביותר. שלושה חודשים לאחר מכן ובערך כמה שבועות לפני הפיגוע במומבסה, מאיר מטיל על תמיר פרדו לרכז עבודת מטה, שתבדוק לאן המוסד ילך. בתוך זמן קצר, המוסד הולך לכיוון אירן-גרעין והולך על פח"ע חו"ל, בדגש על אליקעידה. מההחלטה הזו חווה המוסד מהפכה גדולה.

כאן באה לביטוי יכולתו של מאיר כמפקד לקבל החלטות קשות. כאן המקום לומר לצה"ל ולראשי הצבא - המידע על צבא סוריה ועל לבנון פחות חשוב. המוסד הוא ארגון קטן עם משימות למלא. עד שלא יגדילו אותו - זה הכיוון. על זה אשפט ושם אביא תוצאות. עבדתי במוסד 30 שנה ואני מכיר אותו היטב. התחלתי כדסקאי באגף מודיעין וסיימתי כראש אגף מודיעין. התחלתי כדסקאי ב"תבל" וסיימתי כראש אגף "תבל". הדבר הזה שינה את המוסד מקצה לקצה. הפך אותו לממוקד, לדעת לאן הוא הולך ובמה הוא נמדד. הוא אמור לתת תוצאות בשני הנושאים האלה - כמה פח"ע סיכלת וכמה הרחקת את האירנים מלהגיע לפצצה גרעינית. ניתן לומר על מאיר שהיה יחיד בדורו.

דגן הבין שכדי לעצור את אירן בנושא הגרעין, לא מספיק לפוצץ ולחבל. צריך לעשות גם סיכול מדיני. הוא אמר שאם המודיעין המעולה שהובא אינו נושא עימו משהו, אין לו ערך. מאז, ניהל המוסד מערכה מדינית עם משרד החוץ, הקמ"ג, הוועדה לאנרגיה אטומית וראשי הממשלה לדורותיהם. המערכה הזו הביאה את מאיר עד לווינגטון ולפגישה אישית עם הנשיא בוש. בשנת 2013 הטילו על אירן סנקציות משתקות, שהביאו בסופו של דבר להחלפת הנשיא ולכך שהתחיל משא ומתן על הסכם הגרעין. מה שהחל באותו חדר עם תמיר ודגן ואמנון סופרין ועוד כמה אנשים, בא לידי ביטוי בתוצאה הזו. הסינרגיה שבין עשייה מבצעית טהורה ואנשי ביצוע כמו מאיר דגן, היא שהזיזה את העולם. מאיר דגן היה איש שידע להזיז את העולם.



תמיר פרזו, ראש המוסד [ומחליפו של דגן].

נקודת המבט שלי היא של ראש מוסד, על מנהיגות במוסד. שירתתי במוסד עם שבת שביט, דני יתום, אפרים הלוי ומאיר דגן. ראש המוסד בעיניי, הוא מנצח על תזמורת פילהרמונית ענקית, כאשר מרבית הנגנים סולנים. נגנים מוכשרים, שכל אחד מהם יכול להגיע לתוצאה לבד, אבל המנצח צריך לקחת את הקבוצה הגדולה הזו ולארגן אותה כתזמורת, שתנגן בקצב הנכון, שתדע מתי להיכנס ומתי לצאת. ראש המוסד הוא רק המנצח. את כל העבודה עושים ברצפת הייצור. ראש המוסד נותן הנחיות והכוונה, אבל מי שעושה את העבודה זה מי שנמצא על רצפת הייצור ולא מי שיושב ספון בקומה שלישית.

הנה סיפור, שיבטא את סוגיית המנהיגות של ראש המוסד: בתקופה שאפרים הלוי היה ראש המוסד, כיהנתי כראש האגף המבצעי ועמדנו לצאת למבצע במקום מרוחק, במדינה עוינת. בנקודת הפתיחה של המבצע הוגדרו כללי המותר והאסור: מה ראש המוסד מתיר לעשות ובהיעדר התנאים המתאימים חוזרים הביתה, או שמנסים לקבל אישור, בצורה זו או אחרת. אחרי שעות טיסה רבות, הגענו ליעד והתמקמנו. הכוח היה גדול, התקשורת בעייתית. הזמן חולף ואני מגיע למסקנה, שאין קשר בין התנאים בשטח לבין מה שכתוב בפקודת המבצע. שום דבר שהיה בגדר "מותר" לא היה אפשרי וכל מה שאפשרי היה "אסור". ככלל, ראוי שתהיה תקשורת טובה עם האיש שעומד בראש הארגון כשלמעשה, הייתה רק תקשורת לקויה דרך תחנת ביניים. הסברתי לאפרים באנגלית, שהיא שפת האם שלו ואמרתי לו שמה שהוא חשב שאסור - זה מה שצריך לעשות ומה שחשב שמותר - בלתי אפשרי לבצע. אחרי שקט מתוח הוא אומר: "סע. תעשה מה שאתה חושב. אבל תדע שאני בידיים שלך".

אחד המפקדים הנועזים ביותר במוסד, אמר משפט שליווה אותי לכל אורך הקריירה במוסד:

"לא חשוב כמה המבצע חשוב, לא חשוב כמה הוא ערכי ולא חשוב שאתה חושב שזה יציל את מדינת ישראל. אם תיכשל והמבצע ייכשל, לעולם לא תוכל להסתכל במראה ולהצדיק שיצאת למבצע. ברגע שתאבד את הלוחמים - אם הם יצאו ולא יחזרו עוד הביתה - לא תוכל להצדיק את זה, כי המדינה לא תוכל להצדיק את זה. זה סוג המבצעים שאם המבצע נכשל והקסטטרופה מתקיימת, לא תוכל להסביר איך העזת לקחת סיכון כזה גדול וגבוה. ואתה הגורם המאשר בסיכומו של דבר". "אחריות המוסד" היא אחריות-טוטלית של ראש המוסד. אחריותו אינה דומה לאחריות של אף ראש ארגון אחר במדינה. יש לו האחריות לבדוק את המים במימיות של אנשיו. לא משנה כמה שלבים של אישורים יש למבצע וכמה גורמים אישרו אותו - בסיכומו של דבר ראש המוסד נושא

באחריות אישית על כל מה שקורה בארגון. זה יכול להביא לשני סוגי פיקוד: פיקוד ריכוזי מאוד, שמאשר כל פסיק או פיקוד שבו חייבים לקחת סיכונים.

בתוך הארגון יש מצב ייחודי מאוד, שקיים רק בארגוני ביון מקבילים בעולם. ראש המוסד יכול להאציל סמכויות, אך אינו יכול להעביר אחריות. המשמעות הפשוטה ביותר היא, שהוא נותן לפקודים את הזכות לטעות מתוך הבנה שהוא האדם היחיד שצריך לתת את הדין על הטעויות. זו התרבות הארגונית, וגם מה שקבע המחוקק.

אחד הדברים שכל ראש מוסד היה מתחלחל ממנו, היה שכאשר מבצע נגמר בהצלחה, היה מתברר בתחקיר שעבדו בניגוד לכללים ובניגוד לעקרונות שנסגרו מראש. גם אם אותו מפקד היה אומר: "אני לוקח את האחריות עליי" - זה לא היה מקובל. אם המפקד בשטח ביצע ולקח סמכויות מעבר למה שהותר לו, זו בעיה. מה שראש המוסד ירצה לעשות עם זה, זו הבעיה שלו. ככלל, גם אם המפקד בשטח ביצע בניגוד להנחיות - הוא אינו לוקח אחריות, כי בסופו של דבר האחריות נותרת במקום אחד בלבד: אצל ראש המוסד. כל זה מחייב סוג מסוים ואחר של פיקוד. כללי המשחק בארגון מסוג זה, בניגוד לצבא, הם שיוצא אדם בודד, או צוות קטן או גדול מאוד ויכול לנסוע שבע, שמונה שעות ולחזור ולא יחליפו מילה אחת בין תל אביב ובין השטח. למרות מה שיצא מכאן ונקלט אצל האנשים שיצאו לשטח, מי שנמצא שם מקבל את ההחלטות לבד וצריך לתת דין וחשבון. אין קשר, אין הנחיות ביניים, אין ביקורי חפ"ק, אין מטה, אין כלום. כך הארגון הזה עובד מיום הקמתו.

כשמאיר דגן אמר, שאנשים נפלאים מאכלסים את המוסד, הוא התכוון לסוג האנשים הזה. מפקד צעיר נמצא בשטח ותמיד צריך להתמודד באזור האפור בין המותר לאסור. האמירה 'קבלת החלטות בתנאי אי-ודאות' משקפת היטב את הנעשה. אתה יכול להיות מפקד צעיר בתוך הארגון והכול יושב על הכתפיים שלך. כל אירוע שנכשל - צריך לתת עליו תשובה. יש לזכור מה המשמעות של זה לפני מבצע ולבדוק שהאנשים שאותם מכשירים ומפקדים עליהם, אכן יוכלו לבצע את המשימה.

מוטת השליטה של ראש המוסד מורכבת ביותר. הוא לוקח את אותם אנשים ובונה אותה על פי ראייתו. עם השנים, מתפתח הארגון וגדל. הסדר הזה יוצר בארגון מצב, שבו הוא מסוגל לייצר מאות רבות של פעולות מבצעיות בכל שבוע. כל פעילות מבצעית כזו יכולה להיגמר בתקלה. דבר מטומטם שנראה פשוט בעליל יכול לגרום לתקלה איומה. בתפיסת העולם שלי, אינני יודע לחשב סיכונים אלא רק לקחת סיכונים. דברים יכולים להסתבך ולהביא לקטסטרופה מדינית כי כאשר יוצאים משטח המדינה ונכנסים למדינה אחרת, עוברים למעשה על החוק באופן תמידי - דבר שיוצר מורכבות לא פשוטה. ראש מוסד צריך "לשחק" שתי דמויות: פתיחות ויושר אינטלקטואלי מבצעי ממדרגה ראשונה. כלומר, מי שנכנס אליו לחדר אסור לו שיחשוש לומר את מה שהוא חושב או מה שהוא



סבור שהוא חושב. זה לא פשוט, כי קיים מורא מראש הארגון. מי שנכנס לתוך אותו חדר צריך להסתכל לראש המוסד בעיניים ולומר לו.

מספיק שאחד ממפקדי המשנה מביע חשש לגבי מבצע מסוים, כדי לעצור את המבצע. היכולת של אותו מפקד צעיר לבוא ולחלוק על כל ההיררכיה שמעליו, היא הכרחית. הוא יודע שאחרי שהוא יוצא מהחדר כולם ירצו לטרוף אותו. היכולת הזו היא אומץ הלב שאתה דורש מפקודים שלך בתוך הארגון. על מאיר נאמר שהוא היה ראש אגף שהקמ"ן שלו אומר "אני חושב הפוך ממך". מאיר היה מגיע לראש הממשלה ואומר בברור: "אני חושב שהמבצע בסדר וגם מפקד המבצע סבור כך, אך יש קמ"ן צעיר שסבור אחרת ולכן לא צריך לעשות זאת כאן ועכשיו וצריך לדחות זאת".

אך ברגע שמקבלים את ההחלטה, צריך להיות ברור לחלוטין שלא ניתן לסטות ממנה ימינה ושמאלה. זו פקודה של "כזה ראה וקדש". זה אורח חייו של הארגון ולא משנה אם אתה ראש יחידה מבצעית קטנה או אם אתה ראש המוסד. זה ה-DNA של הארגון, שלא כל כך קל לנהל אותו. ככל שהזמן חולף, צריך להגדיל את כושר הספיגה המבצעי של הארגון. בראשית ימיו במוסד, כאשר היה מבצע גדול, כל המוסד היה מיישר עצמו לימין ומפסיק לנשום עד שהמבצע מסתיים. כיום מנהלים חמישה, שישה מבצעי ענק ועוד עשרות מבצעי-משנה במקביל. ראש המוסד צריך לאמץ את האונה האומללה ולזכור איזה מבצע הם מגלגלים, עד שהם מתחילים לדבר. תוך פרק זמן קצר יש לקבל החלטות ולהבין היטב ובמדויק על מה יש לשים את הדגש. כך 24 שעות ביממה. אירוע נוסף הוא סוגיית בניין הכוח. בתוך המוסד יש אפשרות למצות את הכוח עד תום, לקחת את האנשים ולהביא את הארגון למצב שבו קיים מיצוי סופי של הכוח וכמעט עצירה במקום. ראש המוסד חייב להקדיש 30% מהיכולת הארגונית של הארגון כדי לבנות עתודה לראש המוסד הבא. בחיל האוויר ובצה"ל זה מובן מאליו, אך בגוף אופרטיבי כמו המוסד זה עניין לא פשוט. אף אחד לא רוצה להשבית שלישי מיכולותיו המבצעיות כדי להכין ולעבוד בבניין כוח על משהו, שלא הוא מייצר ולא מבצע. לקחת את הקשב הזה ולהסיט אותו, לדאוג שהבא אחריו יוכל לנצל את מה שאתה בונה כיום, הינו אחד התפקידים היותר בעייתיים בארגון מסוג זה.

דילמה נוספת היא שאלה של פו"ש (פיקוד ושליטה). כראש מוסד וכמי שהגיע מהשטח, מפתה מאוד לדבר עם העובד האחרון ברצפת הייצור. זה כיף. למה לעבור דרך ראש החטיבה וראש המחלקה שכמפקד אתה יכול לשוחח ישירות עם פועל הייצור? הבעיה היא שכך שוברים את המסגרת והמחיר ייגבה יותר מאוחר. הקושי הזה של זמן ומרחב הוא קושי שצריך להתמודד עמו יום-יום ושעה-שעה. כשיש אירוע, על ראש המוסד לבקש מאנשיו לבדוק מה קרה ולקבל את המסקנות. הוא תמיד יכול לומר לעצמו שאם יטפל בכך, אולי יצליח להגיע למשהו טוב יותר, אבל בצורה זו לא יבנה את האנשים שלו.

הגישה הבריטית והגישה האמריקאית שונות זו מזו: בארגון יש שכבה עליונה שמולה אתה עובד - הממשלה והקבינט, שלה אתה מדווח. קיימות שתי גישות בניהול ארגונים חשאיים: הגישה הבריטית והגישה האמריקאית. בארה"ב הנשיא הוא המפקד העליון של כל מסגרת אופרטיבית והאחריות מופנית אליו. השיטה הבריטית נותנת לראש המדינה את היכולת ליצור ואתה עובד תחת דירקטיבה. אם הצלחת - מה טוב. אם נכשלת, אתה צריך לתת לדירקטוריון את האפשרות לומר שראש מוסד חרג מסמכותו, חרג מהמדיניות, שיחפש לו מקום עבודה אחר. המדינה חשובה יותר מראש הארגון. התפיסה שלי היא כתפיסה הבריטית ולשמחתי היה לי שיתוף פעולה נוח בכל שנתיי, מה שעשה את החיים קשים יותר אבל מעניינים.

אחד הדברים מהעשור האחרון זו עבודה שנדרשה ודיווח מול ועדת החוץ והביטחון. מאיר דגן ראה בכך "כזה ראה וקדש". הוא ראה בדיווח עניין רב ובסיס תמיכה במבנה הדמוקרטי של המדינה. כאשר נכנס לוועדה, אמר את האמת, כל האמת ורק את האמת. ימצא חן בעיניהם - בסדר. לא ימצא חן - אז לא. המצב הזה יוצר דילמות לא פשוטות, לא בגלל הרצון להסתיר. תוכן השיח בוועדות חשאי ויושבים בהן חברים מהקואליציה ומהאופוזיציה. ועדת המשנה רואה את הדברים כקדושה ואין זה משנה מי יושב בה ולמי הוא שייך. בדרך הטבע לעיתים ישנם מתחים בין הדרג הפוליטי לראש הממשלה. למדתי שיש לנווט את הספינה בעדינות. מחד גיסא לספר את הכול, ומאידך גיסא להיות מחושב ולעדן את ההתנהגות. ראש המוסד נמצא בתוך מלחציים - הארגון מתחתי והדרג המדיני מעליו. והוא נבחן בדבר אחד - להביא תוצאה. יש חשיבות רבה לתהליך, אך בסופו של דבר נבחן ראש המוסד על פי התוצאה. כל אחד מראשי המוסד עשה זאת בדרכו ובסגנונו.

במדינת ישראל פחות מקובל לפרגן, מכיוון שזה הפך עם השנים להיות מונח 'לא כשר'. אני סבור שהשכלתי מכל מפקדיי ואף יותר מכך - מפקודיי. למדתי ממאיר המון שימשתי כסגנו בשתי קדנציות, עם הפסקה אחת באמצע. בסיכומו של דבר, הפיקוד והניהול בכל ארגון הם אומנות ובמוסד - זו אומנות מיוחדת.

נדבר כאן במאיר דגן, בבחינת "כי מדי דברי בו, זכור אזכרנו עוד" ונלמד על אודותיו מאנשים שהכירוהו ועבדו עימו, שיאירו דמותו מזוויות שונות: אל"ם (מיל') סמי מוצפי - שירת עם דגן בחולות צפון סיני ובהרי לבנון; אל"ם (מיל') ד"ר ראובן (רובקה) ארליך פעל לצידו של דגן ביחידת הקישור ללבנון (יק"ל) ולדבריו "הגצתי מעולם שונה לחלוטין מעולמו של דגן, איש מחקר מול איש שטח"; תא"ל (מיל') אמנון סופרין היה כפוף לדגן הן בלבנון הן כבכיר במוסד: "דגן לא חיכה שמישהו יגדיר לו את המשימות, אלא קיבע את ההובלה כעובדה"; חיים תומר עבד עם דגן במוסד בתפקידים בכירים מגוונים: "מאיר הוכיח לכולם שיש לו התחכום ומנעד התכונות כדי לנהל את המוסד".

את הסדנה נעל ראש המוסד לשעבר (שהחליף את דגן בתפקיד) תמיר פרדו, שניתח את חשיבות התפקיד וייחודיותו: "למדתי ממאיר המון, שימשתי כסגנו בשתי קדנציות".

רון כתרי, ראש המכון לחקר המורשת

המכון לחקר המורשת במל"ם

המכון לחקר המורשת במרכז המודיעין (מל"ם) חותר לשפוך אור על אירועים ופעילויות של קהילת המודיעין הישראלית ופרקים נבחרים במודיעין בעולם.

יעדנו הוא לתרום לכך שפעילותם של שירותי המודיעין ואנשיהם ישמשו מצע ראוי להפקת לקחים, מסקנות ותובנות כדי להפיצם בקרב אנשי המודיעין, חברי המל"ם ובעלי עניין נוספים.



אפי מלצר בע"ם
מחקר והוצאה לאור



המרכז למורשת המודיעין
אתר הנצחה ממלכתי
לחללי קהילת המודיעין