

משרד החוץ: מבנה, דרכי עבודה ולקחים (בעקבות יומני שרת)

משה יגר

מתוך: בשירות החוץ ולאחריו, הוצאת יובלים, ירושלים

מבוא

יומניו האישיים של משה שרת¹ שנכתבו בשקדנות רבה ובאריכות מפליגה, מאוקטובר 1953 ועד נובמבר 1957, הם תעודה היסטורית בעלת חשיבות בגלל היותם עדות ממקור ראשון. יומנים אלה יסייעו לחוקרים ללבן סוגיות היסטוריות בתחום מדיניות החוץ והביטחון בתקופה הסוערת המתוארת בהם. היומנים מצביעים לא רק על תפישתו המדינית של שרת, אלא אף על חילוקי הדעות העקרוניים שרווחו בין מעצבי המדיניות של ישראל, מאז הקמתה, באשר למשקל שיש להעניק לשיקולים של יחסים בינלאומיים בעיצוב המדיניות הלאומית.² לחילוקי דעות אלה יש השלכות עד עצם היום הזה. יש בשמונת הכרכים האלה חומר רב שיעניין חוקרים גם בתחומים נוספים, כולל ענייני פנים של המדינה.

היומנים עוררו עם פרסומם הדים רבים וזכו למאמרי ביקורת בעיתונות בהם הודגשו דווקא היבטים שונים, משניים בחשיבותם, של אישיותו המורכבת של מחברם. יחסיו הפרובלמטיים עם דוד בן-גוריון מהווים את עמוד השדרה של היומן כולו ולא פעם נקראים הדברים מתוך רגש מבוכה. החשיפה האישית הגלויה של שרת, ואולי אף כמה מתכונותיו שבאו לידי ביטוי בדרכי תגובתו הנרגשת על יחסו של בן-גוריון כלפיו, על הרחקתו מן הממשלה ועל התנהגות חבריו הקרובים במפלגתו אליו עוררו רתיעה בקרב חלק מהמבקרים. לעומת זאת יש, אולי, מי ששאב נחת מחצי ביקורת שונים ומוחצים ששרת שילח באנשים שונים שפגש. הוא לא חסך את שבת עטו החריף אף מעוזריו הקרובים ביותר. אפשר להניח שכמה מאלה שראו עצמם קרובים אליו ונאמנים עליו מצאו עצמם מופתעים הפתעה לא נעימה בגלותם מה חשב עליהם שרת. אחדים מאנשים אלה חיים עדיין בתוכנו, וכמה מהם ממשיכים למלא תפקידים ציבוריים.

בסקירה זו לא נעשה ניתוח של תפישותיו של שרת לגבי מדיניות החוץ וניהולה בכלל. המאמר מצטמצם בניסיון להתמקד בהיבט אחד בלבד של מפעל חייו של משה שרת והוא צורת עבודתו כשר חוץ ואופן ניהול משרד החוץ והפעלתו כיחידה אדמיניסטרטיבית בשנים המתוארות ביומן. תידון תפישתו של שרת לגבי מקומו של משרד החוץ במערכת הממשלתית, תפקודו, מבנהו הפנימי, צורת עבודתו בארץ ובחוץ לארץ ובעיית כוח אדם והעניינים הנוגעים לייחודו של הדיפלומט הישראלי. כמו כן יוזכרו תחומי פעולה אחדים של שירות החוץ שזכו לעדיפות בתקופת כהונתו של שרת. בכל מקום שהמידע המצוי מאפשר זאת ייערכו השוואות עם יורשיו של שרת במשרד החוץ אם כי לא יהיה זה מחקר השוואתי בין תקופת שרת לבין יורשיו. עיון ביומני שרת מנקודת ראות זו יש בו כדי לסייע בהפקת לקחים מועילים לַאֲרֶזְרֵקֵינוּ הפעולה של משרד החוץ הישראלי גם בימינו ובכלל לגבי צורת פעולתה של המערכת הממשלתית בנושאי מדיניות חוץ ודיפלומטיה.

מעמד משרד החוץ

אחד הנושאים שהדריכו את מנוחתו של שרת בכל שנות חברותו בממשלה, שעליהם נאבק, ושכסופו של דבר היה בין הגורמים המרכזיים שהביאו להתפטרותו היה מעמדו של משרד החוץ במערכת הממשלתית הישראלית בכלל והיחס בינו לבין מערכת הביטחון בפרט. במציאות הפוליטית המורכבת של ישראל, שרוב שנותיה עברו עליה במלחמות ובהתגוננות נגד איבת מדינות ערב, זכתה מערכת הביטחון למקום מרכזי ודומיננטי בחיים הציבוריים של המדינה ובמערכות השלטון. שרת נאבק נגד מגמה זו וניסה לשמור למשרד החוץ את מקומו הראוי לו בעיני ולא התיר ש"ניגסו" ממנו תחומי אחריות ששרת חשב שעליהם להימצא בתחום פעילותו של משרד החוץ. שרת גם עמד על כך שדעתו ודעת משרדו יישמעו בכל נושא שיש לו היבט הנוגע ליחסיה הבינלאומיים של המדינה, אפילו בעקיפין.

גישתו של שרת על מעמד משרד החוץ לא נבעה רק מקנאה לכבוד משרדו גרידא. היא הייתה פועל יוצא של השקפתו ששיקולים של יחסים בינלאומיים ויחס המדינה לעולם החיצון צריכים למצוא את מקומם הראוי במערכת השיקולים הכלליים המעצבים את המדיניות הלאומית. לדעתו, ההתרכזות בממד הביטחוני בלבד או בשיקולי פנים קואליציוניים פוגעת דווקא בביטחונה של ישראל בהיותה צרת אופק וגורמת נזק למצב הביטחוני של ישראל. הבנת עמדתו העקרונית הזו של שרת - בין אם מקבלים את דעותיו המדיניות לכשעצמן ובין אם דוחים אותן - מיטיבה להסביר רבים מהדברים שהציקו לו והעלולים, אולי, להיראות קטנוניים בלעדיה.

לגישה זו ניתן ביטוי באופן בולט בהגנתו התקיפה של שרת על משרד החוץ נגד קטרוגו של בן-גוריון או פעולותיו הבלתי מתואמות של הלה בענייני חוץ. במיוחד במאבק על סמכויות המשרד שניהל שר החוץ נגד משרד הביטחון וצה"ל בעניין יישומם של הסכמי שביתת הנשק, בשאלה של קבלת האחריות באשר לקיום המגעים עם האו"ם ועם נציגי המדינות השכנות. שרת ראה בנושאים אלה עניין של דיפלומטיה ומדיניות חוץ והקפיד על כך שביצועם יהיה בידי משרד החוץ. ואילו מתנגדיו ראו בהם סוגיה שהיבטה המכריע הוא ביטחוני-צבאי וטענו כי לפיכך האחריות צריכה להיות בידי צה"ל. ניסיונות תיאום בין משרד החוץ למערכת הביטחון נתקלו בקשיים לא רק בגלל הוויכוחים העקרוניים אלא גם בגלל ניגודים אישיים. חילוקי דעות חריפים נתגלעו בעניין זה בין שרת (גם כשהיה ראש ממשלה ושר חוץ) ובין שר הביטחון פנחס לבון והרמטכ"ל משה דיין.³ ייכוח זה נמשך בינו לבין דוד בן-גוריון שחזר לממשלת שרת בתפקיד שר הביטחון (פברואר 1955). בליט ברירה קבע שרת פשרה ארגונית מסוימת.⁴ הוויכוח בין שרת לבין בן-גוריון על האחריות לענייני ועדות שביתת הנשק נמשך כל עוד הוסיף שרת לכהן בממשלה, והפך אבן נגף מרכזית ביחסיהם.⁵ ייכוח זה גלש לעתים גם לתחומים אחרים ויצר מתיחות אף בין כמה נציגים של ישראל בחוץ לארץ לבין אנשי משרד הביטחון שפעלו באותם מקומות. ידועה מאוד פרשת היחסים בין שני המשרדים בהקשר ברכישת נשק בצרפת בתקופה שקדמה למערכת סיני וששרת עסק בה ביומנו בהרחבה רבה. מתיחויות כאלה נתגלעו גם במקומות אחרים, בקנדה למשל⁶ כדי למנוע תקלות כאלה סבר שרת שגם הנספח הצבאי בחוץ לארץ צריך להיחשב כאיש שירות החוץ למרות היותו קצין

בצה"ל.⁷ הוא לא התנגד, כמובן, שמשד הביטחון יקיים קשרים ישירים עם מקורות אספקה בארצות שונות שלא דרך צינורות משרד החוץ, אך עמד בתוקף על כך שמשדרו ידע "כל מה שמתרחש במגעי המדינה עם גורמי חוץ". תביעה זו חלה גם על משרד המסחר והתעשייה, משרד האוצר ומשרד הפיתוח ששלחו נציגיהם לחוץ לארץ וקיימו קשרים עם גורמים שונים במדינות זרות.⁸

ההנחה לכך שאין להתיר פשרות בעניין עקרוני זה ראה שרת בנזק שגרמה "פלישת" משרד ראש הממשלה לתחומי מדיניות החוץ, כאשר בפברואר 1956 נוצר מצב שעורר את השאלה אם מנהלי מחלקות במשרד החוץ מסוגלים לייצג כהלכה את עמדות הממשלה ואם הם יודעים אותה. הדבר אירע כאשר שגריר צרפת, פייר ז'ילבר, התקשר עם מנהל המחלקה למערב אירופה ושאל בעוקצנות "כלום עליו להסיק כי במקום לעמוד בקשר עם מנהל המחלקה למערב אירופה במשרד החוץ מוטב לו לשאוב ידיעותיו על קו הממשלה מטדי קולק, המקורב לראש הממשלה?" ז'ילבר ביקש להתקבל אצל שרת בעניין דה "להבהרה המצב".⁹ אפיזודה זו הרעימה מאוד את שרת. מאבקו של שרת נשען על ההנחה כי במדינה מתוקנת המקפידה על קיום סדרים מנהליים נאותים, חייבות כל שלוחותיה הרשמיות בחוץ לארץ לפעול במתואם ובכפיפות לראש הנציגות, שהוא הנציג הבכיר של המדינה והאחראי הראשי על שמירת האינטרס הלאומי בארץ מושבו.

אחרי פרישתו מן הממשלה שמע שרת בצער על ירידת המורל בקרב עובדי משרד החוץ והשתררה עצבנות, מתיחות, אי-ביטחון וחוסר מנוחה נפשית בתוכם בגלל שמשד החוץ הידרדר למצב "שאינו משרד עצמאי כלל אלא סניף למשרד ראש הממשלה".¹⁰ ואכן, בימי יורשיו של שרת השתנה מעמד משרד החוץ. משרד ראש הממשלה הפך לגורם המרכזי בעיצוב מדיניות החוץ הישראלית, לפחות בגזרותיה העיקריות. חומרת תופעה זו התמתנה במידה מסוימת כיוון שגם גולדה מאיר, כמו שרת לפניו, הייתה לראש ממשלה אחר שסכינה כשרת חוץ וזכתה להמשך הזיקה האישית אליה מצד עובדים רבים של המשרד. תרמה לכך גם העובדה שכמה מן המנכ"לים של משרד ראש הממשלה, היו בעלי נטיות בולטות לעיסוק בענייני מדיניות חוץ, וכן גם עובדים בדרגים אחרים במשרד זה, היו אנשי משרד החוץ בעבר. אך היו גם גילויים קיצוניים של עקיפת שר החוץ בשנים 1969-1970, ויצירת קשר ישיר בין ראש הממשלה (גולדה מאיר) לבין השגריר בווינגטון (יצחק רבין). יותר מאוחר, בשנת 1976, בהיות רבין בעצמו ראש ממשלה, נעקף משרד החוץ בקשר מיוחד שנוצר בין רומניה לבין ישראל.¹¹

לגבי מעמד משרד החוץ במערכת השלטונית בארץ נראה שהדבר תלוי בטיב אישיות שר החוץ וראש הממשלה וכמובן במצב המדיני. למשל, משה דיין, כשר החוץ נהנה מעצמאות בניהול מדיניות החוץ במידה שאף אחד מקודמיו לא זכה לה. עניין אחר הוא אם גם משרד החוץ בכללו נהנה בתקופתו מחיזוק מקביל במעמדו.¹² אך זו סוגיה נפרדת הקשורה ביחסו של שר החוץ לעובדי משרד החוץ, ועל כך להלן בנפרד. נראה שאבא אבן היטיב להגדיר את מצבו של שר החוץ בישראל כמי שצריך להתגונן באופן מתמיד מפני פלישת עמיתיו השרים - ולא רק ראש הממשלה - לתחומו. בישראל "הדיפלומטיה היא עסקו של כל אדם. לעתים קרובות הייתה לי הרגשה שאני אחד מעשרים שרי חוץ".¹³

שאלה שרק העתיד ימציא לה פתרונים היא האם השלום עם כל ארצות ערב - אם אומנם יבוא - יגרום לחיזוק מעמדם של משרד החוץ והדיפלומטיה של ישראל. שנים הארוכות בהן אנשי הביטחון וצה"ל היו הגורם המרכזי במערכת השלטון המדיני בארץ. או האם כל עוד לא יתבסס שלום אמת בקרב שכנותינו כולן - ממרוקו, ועד תימן ועד עיראק - יהיה מאמצנו הלאומי המרכזי ממוקד בקיום ביטחוננו תוך הענקת עדיפות נמוכה לדיפלומטיה. שילוב נכון של המאמצים, הביטחוני, המדיני והדיפלומטי, תוך התעלמות משיקולי יוקרה אינו עניין קל, אך בצורת ביצועו נבחנים מנהיגיה של אומה.

מבנה משרד החוץ

מייד לאחר קבלתה של החלטת עצרת האו"ם מה-29 בנובמבר 1947, מינו המוסדות הלאומיים בארץ ישראל ועדה לתכנון המבנה המנהלי של הממשלה העתידה לקום. ועדת משנה, בראשות ד"ר ולטר איתן, עסקה בתכנון מבנה משרד החוץ. איתן שימש אז כמנהל המוסד להשתלמות שליד המחלקה המדינית של הסוכנות היהודית ועם ההכרזה על הקמת המדינה מונה למנהל הכללי של משרד החוץ.¹⁴

משה שרת, שר החוץ הראשון, העיד על עצמו במידה מסוימת של חוסר דיוק, ואולי של ענווה שלא במקומה, ש"מעולם לא עסקתי בארגון ולא גיליתי שום כושר מעשה מיוחד בפעולה ארגונית. משרד החוץ הוא אומנם לא מהגורמים שבמשרדים אבל הצלחתי בו הרבה יותר על ידי רשת מסועפת של יחסים אישיים מאשר על ידי עיצוב יעיל של מסגרת ודפוסיים ארגוניים".¹⁵ לאמיתו של דבר הצליחו שרת וחברו עוזריו הקרובים לעצב בהדרגה למשרד החוץ מסגרות ארגוניות ברורות למדי. על המבנה שהתפתח במרוצת השנים אפשר לעמוד מתוך עיון בפרקים על משרד החוץ שהופיעו בשנתוני הממשלה בשנים שמאז קום המדינה. רמז למבנה משרד החוץ נמצא גם ביומנו של שרת המספר כיצד העביר ליורשתו, גולדה מאיר, את המשרד.¹⁶ משרד החוץ, כשהוקם, כלל את נושאי המשרות והיחידות הבאות: מנכ"ל, מזכיר כללי (למנהלה), יועץ מדיני, יועץ לתפקידים מיוחדים, יועץ משפטי, יועץ. וכן אגף מדיני שהתחלק לשבע מחלקות גיאוגרפיות - ארצות הברית, מערב אירופה, מזרח אירופה, חבר העמים הבריטי, מזרח התיכון, אמריקה הלטינית ואסיה. מדי שנה בשנה שוכלל המבנה. הוקמו מחלקות חדשות ער שבשנת 1951/2 היה המבנה מגובש למדי:

- לשכת השר ויועציו (הללו שנזכרו לעיל וכן נוספו עוד יועץ לענייני ירושלים ויועץ לענייני שילומים מגרמניה).
- לשכת המנכ"ל וארבעה סמנכ"לים.
- קבוצת המחלקות המרחביות (שנזכרו לעיל).
- קבוצת מחלקות תפקודיות (קונסולרית, משפט, הסברה, חקר, ארגונים בינלאומיים, כלכלית וטקס).
- קבוצת מחלקות מנהליות (מנגנון, קשר, כספים, רישום, משק).

עד שנת תשכ"ח חלו שינויים קלים בלבד במספר הסמנכ"לים והיועצים. נוספו מחלקות או לשכות תפקודיות נוספות לוועדות שביטת הנשק, לתכנון מדיני-כלכלי, להדרכה ארגון ושיטות, לסייע בינלאומי ולאורחי חוץ. הוקמה מחלקה לאפריקה ונוסף ארכיון לתיעוד היסטורי. באגף המרחבי היו 8 מחלקות, באגף התפקודי 13 מחלקות ובאגף המנהלי 12 מחלקות. מספר עובדי משרד החוץ במשרד הראשי בארץ גדל בשנים אלה מ-310

ל-438 (כולל עובדי שירותים) ומספר העובדים בנציגויות בחוץ לארץ (לא כולל עובדים מקומיים. לא-ישראלים) גדל מ-546 ל-869 (מתוכם 64 בחוזה מיוחד). מספר הנציגויות בחוץ לארץ מכל הסוגים (שגרירויות, ציריות, קונסוליות ונציגויות אחרות) גדל באותה תקופה מ-51 ל-92.¹⁷

היו תחומי פעולה במשרד שמשכו את תשומת לבו המיוחדת של שרת, והוא אף חיפש להם פתרון ארגוני. כך, למשל, תכנן להקים מחלקת הסברה (נובמבר 1953) שתחלוש "על שני משטחים - משלוח מתמיד של חומר הסברה לנציגויות ופעולה שיטתית להידוק קשרי התרבות עם הגולה והנחת צינורות ההשראה אליה". שרת סבר שמוטב כי הדבר ייעשה במסגרת מחלקת ההסברה, ולא תוקם לכך מחלקה מיוחדת לקשרים עם הגולה. "ראשית כדי שלא ליצור בעיה לגבי הקשרים עם הסוכנות, שבעצם מכוונת פעולה זו לרשת את מקומה, וכן שלא לעורר קנאה בחוגים יהודיים מסוימים וגם בקרב ממשלות, פן משרד החוץ זומם לפלוש לתחומים לא לו ולהתערב בענייני פנים של קהילות יהודיות בנכר".¹⁸ במרוצת השנים הוקמה, בכל זאת, מחלקה מיוחדת לטיפול הקשרים עם התפוצות, כמו שגם מערכת קשרי התרבות הופרדה ולטיפוחם הוקמה מחלקה מיוחדת.

גם בעיית המעקב של משרד החוץ אחר הנעשה בארצות השכנות כפרט ובעולם כולו בכלל העסיקה את שר החוץ. משרדי חוץ אחרים מצאו פתרונות שונים ומגוונים לעניין זה. שרת הקים לצורך זה את מחלקת החקר.¹⁹ כבר מראשית קיומה נוצרה בעיה לגבי טיב עבודת מחלקה זו והמקום הראוי לה במסגרת הכללית של הגופים המופקדים על הערכת המודיעין הלאומית. במציאות המיוחדת של ישראל נמצאת האחריות המרכזית בתחום זה בידי מוסדות שמחוץ למשרד החוץ. מאז ומתמיד הורגש שיש בכך פגם ונעשו ניסיונות ליצור מערכת מגוונת יותר של מוסדות העוסקים במודיעין הלאומי, אך בעיה זו טרם מצאה את פתרונה. ניסיון כזה נעשה בימי כהונתו של יגאל אלון כשר החוץ. מחלקת החקר הורחבה אז מאוד, כתוצאה מדין וחשבון ועדת אגרנט שהוקמה אחרי מלחמת יום הכיפורים, אך שוב צומצמה בימי משה דיין, יורשו בתפקיד שר החוץ.

שרת רצה גם למנות עובד מיוחד "לקשרי ציבור, להסברת מדיניות המשרד לאנשי כנסת, לעורכי עיתונים. לאנשי מפתח".²⁰ גם בעיה זו לא מצאה את פתרונה המשביע רצון. הוקמה, אומנם, במרוצת השנים, מחלקה מיוחדת ל"קשרי ציבור" אך רישומה אינו ניכר. משרד החוץ הישראלי, כמו משרדי חוץ רבים אחרים בעולם, ממשיך לסבול ניכור מצד דעת הקהל ומן העובדה שהציבור הלאומי שלו אינו יודע, בדרך כלל, הרבה על פעולותיו, אינו מביין ורווחים בו מושגים מסולפים על עבודת המשרד ואורח חיי נציגיו.²¹ שרת תמך גם רעיון שהביא בפניו דוד הכהן (24 באפריל 1957) שימונה איש מיוחד במשרד לטיפול היחסי עם עמי אסיה ואפריקה (אך שלל את הרעיון שימונה לצורך זה תת-שר).²² שרת לא היה אז חבר ממשלה, אך הרבה עדיין להתעניין בפעולות המשרד. מכל מקום חל שיפור ארגוני בטיפול ביחסים עם מדינות אסיה ואפריקה בתקופה מאוחרת יותר, בשנות השישים, שהיו תקופת השיא והפריחה בקשריה של ישראל עם יבשות אלה.

המבנה היסודי של המשרד לא השתנה הרבה בימי גולדה מאיר מלבד מה שהתחייב, כאמור לעיל, מן ההתרחבות הגדולה ביחסי החוץ, בייחוד עם יבשת אפריקה, פתיחת נציגויות רבות ופיתוח תוכנית מסועפת של סיוע חוץ. התארגנות מחדש חלה בשנת תשכ"ח, כאשר מחלקות מרחביות אחדות פוצלו ורוכזו באגפים.²³ בתקופת כהונתו של אבא אבן נערכו שינויים נוספים במבנה המשרד. עיון בדו"חות השנתיים, כפי שהתפרסמו בשנתוני הממשלה, אינו מאפשר לקבוע בוודאות מה המבנה התכופים האלה היו מחויבים עניינית ומה נגרם בגלל הצורך למצוא פתרונות לבעיות שיבוצם של עובדים בכירים שהביאו לפיצול מחלקות קיימות, להקמת מחלקות נוספות, או למינוי סמנכ"לים ויועצים במספר לא קבוע ומוגדר. שינויים אלה הביאו לידי כך שנוצר מבנה בלתי ברור ובלתי מאוזן של יחידות. מחלקות גדולות מצד אחד ומחלקות של איש אחד מצד שני. חלוקת הסמכויות בין הסמנכ"לים והיועצים לגבי המחלקות השונות השתנתה גם היא לעתים קרובות.²⁴

בזמן כהונתו של יגאל אלון כשר החוץ פורסמו בעיתונות ידיעות על ארגון מחדש במשרד החוץ שהוצע בראשית 1976 על ידי ועדה מיוחדת שנתמנתה במשרד. הכוונה הייתה לייעל את תפקודה של הנהלת המשרד, להחזיר סמכויות למנהלי מחלקות, לסגניהם ואף לעובדים זוטרים יותר כדי לאפשר לעובדים הבכירים להפנות את זמנם למחשבה ולדיון בעניינים עקרוניים. תוכנית זו נראתה חשובה כדי להביא "להבראת המורל בקרב עובדי משרד החוץ בירושלים ובנציגויות בחוץ לארץ כאחת". הובטחה אז "תקשורת טובה לא רק מלמעלה כלפי מטה אלא גם בכיוון ההפוך, מלמטה כלפי מעלה". לא נמצאה עדות שרפורמה זו, אם אומנם בוצעה, הצליחה ושהופחו "חיים חדשים במשרד שהתסכול הוא מאפייני העיקרי".²⁵

עבודת מטה

כדי להפיק מיחידה מנהלית מסוימת את המרב שניתן, צריך לדעת להפעיל את חבריה בצורה נכונה שתביא לידי ביטוי את מלוא הידע והניסיון המצטבר שלהם ולמיצוי מלוא יכולתם. מנהל יחידה שאינו עושה שימוש נכון באנשיו, שמונע מהם שותפות בעבודה ובאחריות, מתעלם מהם ואינו מקנה הרגשה של חשיבות לתפקידים המוטלים עליהם, שולל מעצמו את התועלת שיכול היה ליהנות ממנה, פוגע באינטרס הלאומי שהוא מופקד עליו ויוצר בקרב אותו ציבור עובדים הרגשת תסכול, בטלה ואבטלה. מי שחש עצמו מיותר הוא עובד רע. האשם בכך יכול להיות הממונה עליו ולא העובד עצמו. קיימת נטייה נוספת בבני אנוש, בייחוד בדרגים בכירים, שלא לסמוך על הכפופים להם ולרכז בידיהם את כל העבודה. התוצאה הבלתי נמנעת היא שנוצר חוסר איזון בחלוקת עומס העבודה והאחריות. עובדים בכירים אלה שרויים תמיד בלחץ ובתנאים של עייפות. גם עבודתם, קרוב לוודאי, סובלת מליקויים. הדרך הטובה ביותר להתגבר על תקלות אלה היא הפעלה נכונה של צוות העובדים, או במילים אחרות ניהול עבודת מטה נכונה. כך גם גוברת המוטיבציה של העובדים, רצונם להצליח ולהצטיין, נאמנותם לממונה עליהם ולנושא שהם מופקדים עליו, גאוותם על שייכותם ליחידה בה הם משרתים והמוטיבציה הכללית החיובית שלהם.

משה שרת ידע להפעיל אה אנשי משרד החוץ, בדרגים השונים, ולהפיק מהם את מרב התועלת. יומנו זרוע תיאורים רבים של נוהל עבודה נכון ושימוש מושכל באנשי המשרד. להלן דוגמה בולטת של עבודת מטה כזו: עם סיום ישיבת הממשלה ב-18 באוקטובר 1953, שעסקה בתוצאות פעולת התגמול בקיביה, נקט שר החוץ בכמה פעולות מקבילות. קודם כול זימן אליו את המנכ"ל ואת יועצו המדיני וסיפר להם על ההחלטות שנתקבלו (שהיו, אגב, בניגוד לדעתו). למנכ"ל הכתיב נוסח תדריך לכל הנציגויות ובו הגרסה הרשמית של המאורע. בנפרד הכתיב מברק מיוחד לשגרירים בארצות הברית ובאנגליה. בינתיים הכינו במקביל היועץ המדיני ועובד

נוסף טיטות שלד של איגרת למועצת הביטחון שהוברקה לנציגות שליד האו"ם. אחר כך הכתיב שר החוץ לקצין העיתונות נוסח הסברה לעיתונות המקומית ולסוכנויות הידיעות הזרות. השר קבע לקצין העיתונות בדיוק מר ישיב על כל אחת מן השאלות הצפויות.²⁶

בח"י היום-יום של המשד התקיימה שגרת עבודה שתפקידה היה להבטיח שכל דרגי העובדים יהיו מעודכנים בהתפתחויות המדיניות, ואף יתרמו את חלקם לעבודת השר. בישיבת הבוקר של הנהלת המשד, בראשות המנכ"ל, השתתף באורח סדיר נציגו האישי של השר ומנהל לשכתו שדיווח לשר על דיונים אלה ועל ההמלצות שהתגבשו בה. השר יכול היה, כמובן, לקבל את ההמלצות או לדחותן.²⁷ עם זאת נהג שרת לקרוא בעצמו המברקים שהגיעו מן הנציגויות. כל מכלול עבודת משד החוץ היה חשוב בעיניו. העבודה המדינית שנושאה מרכזיים כמו גם עבודה קונסולרית או כלכלית או טיפוח קשרי תרבות. הוא לא התייחס בזלזול אפילו לנושאים בלתי מרכזיים. הוא רצה לדעת ממקור ראשון על עבודת המשד על כל שלוחותיו: "עברתי על צרור גדול של מברקים צפונים - יבולו של בוקר אקראי אחד במשד החוץ. היה כאן קציר ידיעות, הצעות ותגובות מנציגויות שונות אשר שימש עדות חשובה ונאמנה לעירות ולרגישות של העומדים על המשמר במוצבים הקדמיים של שירות החוץ לכל אורך החזית".²⁸ השר נהג גם לשבת בעצמו עם צמרת המשד ולנהל דיונים, אפילו בשאלות לא אקטואליות, בתכנונים לטווח ארוך, מעין דיוני מטה אסטרטגיים,²⁹ וכך גם בנושאים שעל סדר היום כמו ניסוח הנחיות למשלחת ישראל באו"ם לקראת דיון צפוי במועצת הביטחון.³⁰ כמו כן נהג שר החוץ לקיים התייעצויות נפרדות ומחוץ למסגרות הפורמליות בנושאים מיוחדים, עם הרכבים שונים של עובדי המשד, ביניהם גם עובדים זוטרים, תוך מתן אפשרויות לעובדים אלה לבטא דעותיהם באורח חופשי לחלוטין.³¹ גם בהכנת איגרות דיפלומטיות שיתף שרת את עובדי המשד. מאלף לקרוא תיאור גלגוליה של טיטות איגרת ששרת הכין לצירצ"ל, ראש ממשלת בריטניה, בתשובה על אזהרה חמורה שהלה שלח לישראל. לטיטה שכתב השר נוספו הערות המנכ"ל וכמה עובדים בכירים אחרים במשד ואחרי כן החזיר השר את הטיטה למנכ"ל לגיבוש סופי.³² לעתים הייתה נקודת התחלה אחרת כאשר הטיטה הראשונה של המסמך הנדרש הוכנה על ידי אחד העובדים של המשד, לפי הנחיות השר, והטיטה הועברה אליו אחר שהמנכ"ל עבר עליה.³³ אנשי משד החוץ סיעו לשר גם בעבודתו בכנסת ותדרכו אותו לקראת הופעות כאלה.³⁴ תוך כדי ישיבות ממשלה נהג שרת לקיים קשר עם צמרת המשד ולקבל נתונים והצעות לזיכוכ שהתנהל בהן.³⁵

המנכ"ל היה ממונה על ניהול חיי היום-יום והעבודה השוטפת של המשד, כולל ענייני מנהל, יחסי אנוש במשד ובנציגויות,³⁶ אך הדבר לא מנע מן השר ליטול לעצמו את הטיפול בסוגיה מסוימת ולעסוק בה במישרין, כאשר סבר שחשיבות הדבר מצריכה זאת. כך, למשל, הוציא פעם ארבע שעות מזמנו (מרס 1954) להכנת מברק תדריך מפורט לשגריר בלונדון לקראת הרצאתו של הלה בוועדה לענייני חוץ של המפלגה השמרנית. בהזדמנות אחרת הכין, יחד עם כמה מראשי המשד, הודעות למסיבת עיתונאים.³⁷ פעם גם התערב אישית כדי להבטיח מציאת מלווה מתאים לאורח "פרובלמטי", אנייראן ביוואן, מראשי מפלגת הלייבור הבריטית, שבא לבקר בארץ.³⁸ מצדו דאג שר החוץ לעדכן את מנכ"לו על התפתחויות כאשר זה חזר לעבודה אחר תקופת היעדרות.³⁹

שרת הקפיד מאוד על תיאום נכון בין המשד ובנציגויות בחוץ לארץ וכעס כאשר נתגלו מקרי חוסר תיאום.⁴⁰ באותו האופן עמד על שימוש בצינורות הנכונים והתנגד לעקיפת סמכויות. כאשר יידיד מאנגליה ניסה ליצור קשר בין ישראל לספרד (נובמבר 1953) ודיווח על כך ישירות למשה שרת הפנה אותו שרת לשגריר ישראל בלונדון.⁴¹ הסיבה לכך לא הייתה "ביוורקטיות" גרידא, אלא נבעה מטעמי זהירות. מערכות ביוורקטיות מוקמות לצורך הענקת טיפול נכון לבעיות.

שרת סבר שאחר התפטרותו ומינוי גולדה מאיר לשרת החוץ "חדלה כמעט היוזמה השוטפת מלמעלה למטה וכן חדל המתח בעיבוד דו"חות ובהגשת הצעות וטיטות מלמטה למעלה... הוקל... הנטל (מעל המנכ"ל), כי חדלו הפניות הבלתי-פוסקות אליו מלמעלה ביום ובלילה, שבאו להמריץ ולהעסיק ולתבוע תגובות, ואילו מצד אחר, במקום להיות חוליית-ביניים (בין השר לבין המשד) לגבי רוב העניינים הוא הפך לגביהם לקצה השלשלת ולכן עליו לקרוא ביתר עיון כל מברק ולשמש פוסק אחרון בסוגיות אשר קודם הוכרעו על השר".⁴² ולהלן: "עם פרישתי החל תהליך של קיטוב הסמכות במדיניות חוץ. מרכז הכובד הועתק הן למטה והן למעלה. למטה - גדל משקלם של אנשי צמרת המשד וראשי המחלקות; הללו נתבעים עכשיו לחשוב וליזום יותר מוקדם, היות וראש המשד פועל עכשיו יותר מתוך תגובה להצעות ואישור תוכניות המוגשות לו מאשר על ידי מתן הנחיות בהתעוררות עצמו. למעלה - הוגברה לאין שיעור סמכות ראש הממשלה בהשפעתו הישירה על פעולות משד החוץ, הוא משמש עכשיו מקור של השראה ויוזמה מתמדת וערכאה פוסקת שאין עליה ערעור. בין שני אלה פחתה בהרבה חשיבותו האישית הממשית של שר החוץ".⁴³ חיזוק לתחושתו על הידרדרות עבודת המטה במשד החוץ מצא שרת, בתקופה מאוחרת יותר, בתלונתו על ראובן שילוח (2 בנובמבר 1957) שבא לספר לו "שאינו במשד החוץ עם מי לדבר, ובכלל אין שם שיחות והתייעצויות, אין הדרכה וכל איש פונה לעברו".⁴⁴ קשה לשפוט אם תיאורים אלה הולמים את השינויים שחלו במשד החוץ אחר התפטרות שרת אם לא. התרשמויות בכגון דא הן בדרך כלל סובייקטיביות מאוד. אולי היו בהן אפילו משאלות לב מצד שרת, או רצון להשמיע באוזניו דברים שהמספרים חשבו שינעמו לו. מכל מקום יש בהם בכל זאת כדי ללמד מה צורה צריכה ללבוש עבודת מטה נכונה במשד החוץ, הן לגבי עצמו והן כגוף המשרת את צורכי השר ואת הממשלה כולה. הוכחה לכך שגם שרי חוץ אחרים היו ערים לצורך בקיום נהלי עבודת מטה משום התועלת שתצמח להם מוצאים גם אצל אבא אבן⁴⁵ וגם אצל יגאל אלון.⁴⁶

סגולות הדיפלומט הישראלי

קשה למצוא רשימה מפורטת יותר של התכונות שראוי לו לדיפלומט להתברך בהן, כדי להצליח במילוי תפקידו, מאשר הרשימה הקטלוגית המרשימה שערך ההיסטוריון והדיפלומט הארוולד ניקולסון.⁴⁷ בפרק מאלף על "הדיפלומט האידיאלי" מסביר המחבר כל אחת מן התכונות הדרושות:

אמת וכנות (הכוונה לא רק להימנעות מהטעיה מכוונת, או חוסר הגינות הן במגעים עם הממשלה המארחת והן לגבי הממונים מבית, אלא גם להקפדה חמורה על גילוי האמת כולה); דייקנות; קור רוח; סבלנות; מזג טוב; ענווה; נאמנות; שכל ישר; ניסיון.

עוד מוסיף המחבר, כדברים מובנים מאליהם: אינטליגנציה; בקיאות; תפישה; תבונה; הכנסת אורחים; חן; חריצות; אומץ וטקט. הגדרות מתחכמות של תכונות הדיפלומט כמו זו של שגריר של מלך אנגליה גיימס הראשון שהדיפלומט הוא "איש הגון הנשלח לחוץ לארץ כדי לשקר למען ארצו", אינן מתאימות לרוחו של הציבור הישראלי, והיו נדחות על ידי רוב שרי החוץ שהיו לישראל ושאו במשרד החוץ מגזר חשוב בשירות הציבורי של המדינה ולא רק משרד של אנשים המבלים ב"מסיבות קוקטייל".

במשה שרת עצמו התגלמו כמה וכמה מן התכונות שפורטו לעיל. ברור ששימש מופת אישי לעובדי משרד החוץ בתחומים רבים, אך בעיקר ברמתו התרבותית ובהשכלתו הכללית והיהודית, בהתנהגותו המוסרית בכלל ובענייני כספים בפרט, בחריצותו, בדייקנותו ועוד. הוא אף התגאה מאוד ברמתם המקצועית, התרבותית והאישית הגבוהה של עובדי משרד החוץ.⁴⁸ השמירה על רמה גבוהה זו העסיקה אותו בהתמדה. עובדי משרד החוץ היו בעיניו עלית מכל הבחינות וישנו הרושם שבמשך שנים לא מעטות התייחס גם הציבור בארץ לעובדי משרד החוץ בצורה שהצדיקה רושם זה. זאת למרות העובדה שהיומן עצמו זרוע דוגמאות רבות המתארות כמה מראשי המשרד כאנשי מדון נוקשים ודי ערמומיים.

כאשר בא לפני שרת אדם שרצה להיכנס למשרד החוץ, תהה על קנקנו ביסודיות ולמרות שמצא אותו "אדם בעל איכות, שפותיו - עברית, אידיש, רוסית, גרמנית, צרפתית ואנגלית", בכל זאת ציין בזהירות את התפקידים להם יתאים כדי שלא ייכשל בשליחות לארץ בלתי מתאימה לו.⁴⁹ באורח דומה דן בגילוי לב גמור עם אליאס (אליהו) ששון, אחד ממקורביו וידידיו, על עתידו והסביר לו מדוע לא יוכל למלא מבקו שלו ולשלחו כשגריר לברן. "הסברתי לו מה פירוש אי-דיעת גרמנית, בייחוד לגבי קשר עם קהילות ישראל".⁵⁰ שרת לא היסס אף להתנגד למינויו של דב יוסף, חברו למפלגה ועמיתו, לנציגות בחוץ לארץ "כי נציגות כלפי חוץ מחייבת חן אישי וכישרון לכבוש לבבות".⁵¹ גם במקרה אחר, כאשר כבר לא היה שר חוץ, פסל מישהו למרות שהיה "בלי ספק אדם כשר וישר ואזרח מועיל, אך לשירות החוץ לא יצלח בשום פנים" משום "שנתגלה כבטלן וכטרון! מרבה דיבור, צורה גלותית, מיעוט שכלו משווע".⁵²

בדרך כלל קלט שרת אנשים שבאו למשרד החוץ ממקומות שונים ללא חישובים מפלגתיים. זאת בנוסף לאלה שאותם הכיר מן המחלקה המדינית של הסוכנות היהודית. הוא טען שמשרד החוץ הוקם "לשירות הכלל ודביקות בשליחות האומה" כולה, ושעליו לשמור על "נאמנותו הנצחית למרות הלאומית העליונה".⁵³ עם זאת סביר להניח שרבים מעובדי המשרד, ובייחוד בין המקורבים אליו, היו גם קרובים לו בדעותיהם הפוליטיות (אפילו בעניינים פנים-מפלגתיים). ייתכן שאחת הסיבות לכך הייתה נאמנותם האישית לשר הממונה עליהם. אך בדרך כלל מן הראוי לציין שמשרד החוץ בתור שכזה לא היה מעורב בעניינים מפלגתיים, אם כי שרת עצמו לא נמנע לעתים מעירוב עוזריו הקרובים בענייני המפלגתיים.⁵⁴

שרת קלט במשרד החוץ גם עולים חדשים. כמה מהם התמנו מייד למשרות בכירות. קרוב לוודאי שהדבר נבע מהכרתו שמשרד החוץ צריך לתרום את חלקו בקליטת עלייה כמו כל מגזר אחר בישראל, אלא שדבר זה היה לו מחיר. היו נציגים שכלל לא הספיקו להתערות בחיי המדינה, ומכאן שגם יכולתם לייצגה כהלכה בחוץ לארץ או להבין לאשורה את מדיניותה נפגמה. מברק תדרוך בלתי מוצלח, לדעתו, ששלח אחד ממנהלי המחלקות ושאושר על ידי המנכ"ל ועובד בכיר (שלושתם מגרמניה ואפריקה הדרומית) גרם לו שירשום ביומנו את התגובה הבאה: "שקעתי בהרהורים מרים מאוד על חוסר כל אפשרות לסמוך על אנגליה-סכסכי וייקום שידעו לתפוס בחוש את הקו המדיני שיש לנקוט". וכאילו לאשר את ההנחה המונחת ביסוד אכזבתו מסופר שדווקא עובדת אחת, לא מן הבכירות באותו זמן, אך "ישראלית" מאוד ברקעה, "היתה היחידה שהקשתה על הגיונו של המדיני של המברק והעירה אוזן המנכ"ל כי אין הוא כשורה... אבל... (המנכ"ל) לא השגיח בערעור".⁵⁵

בעיה זו של עובדי משרד החוץ שלא התערו היטב בארץ בלטה עוד יותר כאשר, עקב המתיתחות שנוצרה בין צה"ל לבין משרד החוץ (תקופת "פרשת לבון" 1955), התעורר שרת לפעולת הסברה של אנשי משרד החוץ בצה"ל, אך "הצרה היא כי כה מעטים הם אנשי משרד החוץ המסוגלים לעשות רושם על קצינים".⁵⁶ דברים אלה נאמרו על עובדי משרד החוץ שרבים מהם הצטיינו ברמת תרבותם, בידיעת שפות ונחשבו כדיפלומטים למופת, אלא שהייתה להם לרועץ העובדה שעל השכבה החברתית המובילה והמרכזית בישראל, בייחוד בשנים הראשונות שלאחר הקמת המדינה נמנו, בראש ובראשונה, אלה שלחמו למענה בשדות הקרב והגיעו לדרגות בכירות. לא כל בכירי משרד החוץ באותן שנים היו ביניהם. שורשיהם בארץ לא היו עמוקים ורקעם הישראלי היה קלוש.⁵⁷

בשנים האחרונות השתנה, באורח טבעי, נופו האנושי של משרד החוץ. "דור המייסדים" פוחד והולך. במקומם עולה בהתמדה מספרם של ילידי הארץ שכל חינםם והשכלתם נקנו כאן. דומה שרובם נופלים מקודמיהם ברמתם התרבותית הכללית, בידיעת שפות ובשאר תכונות שנחשבו חשובות מאוד בעיני משה שרת כתנאי לייצוג דיפלומטי נאות. לעומת זאת, יתרונם הוא בכך שהם ישראלים "אותנטיים" שגדלו בארץ, שירתו בצה"ל (ואולי חלקם ממשיכים אפילו לשרת במילואים) ומהווים חתך נאמץ יותר, לטוב ולרע, של אוכלוסיית ישראל. עם זאת אין משרד החוץ פטור מן הדאגה שהטרידה גם את שרת. כאשר המשרד הפסיד כמה מטובי אנשיו. דהיינו, ש"כושר המחשבה של צמרת משרד החוץ הולך ומידלדל".⁵⁸

שרת דרש מעובדי משרד החוץ, וגם מבנות זוגם, רמה גבוהה של התנהגות אישית נאותה, בייחוד כאשר נתקלו בבעיות של שחיתות בארצות שירותם ⁵⁹ פעם חש עצמו נפגע כאשר נציג ישראלי בכיר לא גילה גאווה לאומית והתרפס בפני איש שישו.⁶⁰ עם זאת לא סלד שרת משמיעת דברי רכילות, "קצה עניינים שמאחורי הקלעים", כלשונם, שבא לספר לו מזכירו האישי של שר אחר בממשלה ששרת ראה בו יריב.⁶¹ או כאשר עובד בנציגות מסוימת הלך רכיל באוזניו על השגריר הממונה עליו.⁶² לא צריך, אולי, להאשים את שרת, כשהיה ראש ממשלה שנאבק על מעמדו, על שנזקק גם לאמצעי כזה. אפשר להוסיף להצדקתו שכאשר אותו רכילן, שגילה חוסר נאמנות לשר הממונה עליו, בא לשרת בתקופה יותר מאוחרת כדי לבקשו להתקבל לשירות החוץ, לא היסס שרת - שהכיר בטיבם של אנשים - להסביר לו מה הקושי שבדבר.⁶³

יחס השר לעובדי המשרד

יחסו של משה שרת לעובדי משרד החוץ היה אישי מאוד, משפחתי ואבהי.⁶⁴ ספק אם היה אי פעם שר בישראל

שראה בעובדי משרדו משהו מעין "משפחה" מורחבת כפי שראה זאת שרת. הוא הקדיש מזמנו ליישוב סכסוכים בין עובדי המשרד, טיפל בבעיות אישיות שונות, השתתף בשמחות משפחתיות ואף אירח לא פעם בביתו את עובדי המשרד ובני משפחותיהם ערב צאתם לשירות בחוף לארץ או כשבאו ארצה לביקור ממקומות שירותם. היו אף כאלה ששוכנו בביתו. שרת נהג להשתתף במסיבות שאנשי משרד החוף ערכו בבתיהם ונענה להזמנות לסעוד על שולחנם. שרת לא חסך שבחים מעובדיו שעבודתם הפיקה ממנו רצון, הכיר בכישרונותיהם וסייע בקידומם. במיוחד שיבח את אלה שהעלו בפניו רעיונות מדיניים מקוריים בידעו שאין דבר העשוי לעודד ציבור עובדים יותר מן ההכרה שהממונה עליהם מוקיר את עבודתם. שבחים כאלה לעובדי משרד החוף פוזרו גם בנאום ההתפטרות שלו בכנסת ב-18 ביוני 1956.⁶⁵ בתשומת לבו האישית הזאת זכו עובדים ותיקים כחדשים, בכירים כזוטרים. אם כי מאליו יובן שהיו כאלה שנחשבו מקורבים יותר אליו ואחרים פחות, משה שרת היה גאה מאוד על משרד החוף ועובדיו וציין ש"עם כל חולשותיו והביקורת הנמתחת עליו לתיאבון - ירבו משרדים כמותו! אוירתו בפנים נקייה. רוחו טובה, יש בו מספר אנשים מעולים ושורת בקרבו חברות. כל הנכסים האלה קשורים בי. אני שגייתי וקירבתי רוב האנשים, הם חברי וידידי, הם הסכינו לעבוד עמדי ולקבל הדרכתי".⁶⁶

יחסו למשרד היה סנטימנטלי, כמעט על סף ההגזמה (אפילו על התה שהוגש לו בלשכתו כתב ש"רק במשרד החוף מגישים כמוהו!). הוא ציין בגאוה שבמשרדו קיימת "הרגשת בית וגם זריזות ויעילות במהלך העבודה".⁶⁷ זאת בנוסף לחיסכון ולצניעות הנהוגים בו והמשטר הקפיים גם בביתנים הצנועים של המשרד בהשוואה, למשל, לפאר של בניין הוועד הפועל של ההסתדרות.⁶⁸ בקצרה, משרד החוף נראה בעיניו כבעל ייחוד מסוים מאוד.⁶⁹

"אין משרד במדינה - אולי זולת משרד העבודה - שבו מרוכזים העובדים במידה כזו מסביב לשר כשם שמרוכזים עובדי משרד החוף סביבי... במשרד החוף קשורים כה רבים מהעובדים האחראים, הן בארץ והן בחוף לארץ, עם השר בקשרי ידידות אישית, אמיצים ביותר, פרי יחסים של שנים רבות. אופי כזה של יחסים אישיים אינו קיים כלל במשרד העבודה - ואילו במשרדים אחרים אין לו זכר והוא אינו עולה על דעת איש. ויש עוד סימן מובהק אחד לייחוד היחסים אצלנו - יחסי הידידות האישית, הנפשית, בין אשת השר לבין נשותיהם של רוב העובדים האחראים".⁷⁰

גולדה מאיר התרשמה מיחסי שרת עם עובדי משרד החוף, כאשר העביר לה את המשרד. בזיכרונותיה רשמה:

"טיפוסי היה הדבר לשרת שהוא ידע על המשרד שלו הכול עד לפרטי-פרטים, לרבות השם, המצב המשפחתי והבעיות האישיות של כל מי שעבד שם. הוא ידע אפילו את שמות ילדיהם של כל העובדים".⁷¹

כשעמד על סף התפטרותו מן הממשלה כתב שרת ש

"רק דבר אחד מטרידני ברצינות - עתידו של משרד החוף. כשראיתי היום את הצמרת כולה, שאלתי את עצמי: התחזיק מעמד? היישמר נכס יקר זה, בניין מפואר זה, אשר כמה עמלתי על הקמתו וגיבושו ואשר מרוכז סביבי?".⁷²

אין ספק שנגרמה לו קורת רוח כאשר אחד העוברים הבכירים של המשרד, אליאס ששון, שהיה אז שגריר ברומא. אמר לו כי "הסתלקותו תביא לידי התפוררות שירות החוף, אשר רוב אנשיו ומיטב אנשיו נזעקו לקריאתי והריהם קשורים קשר אמיץ ואישי ביותר איתי".⁷³ אולי ייתכן שאת משרד החוף, יציר רוחו ובית חיו, נחרב ומתפורר".⁷⁴

בנאום הפרידה שנשא באוזני עובדי המשרד ב-18 ביוני 1956 סיכם את יחסו האישי למשרד "אשר בניתי וטיפחתי בעזרת חברים כה רבים ואשר הפך לי למפעל חיים. משרד זה נתברך ביציבות - לא נתחלפו בו גם השר העומד בראשו גם המנכ"ל המשמש לו עמוד התווך - ולכן היה גידולו תקין, ללא הפרעות וזעזועים. זהו משרד יחיד במינו עוד מבחינה אחת והיא שחבר עובדיו מרוכז לא רק בקרייה אלא גם מפוזר על פני תבל רבה".

אחר-כך הוסיף ש"משרד זה" הצטיין ביחסם האישי של עובדיו אל השר וביחסו האישי של השר לכל אלה שעבדו איתו ובמחיצתו - משטר יחסים נפלא אשר לנצח אהיה אסיר תודה עליו".⁷⁵ בנאומו בכנסת באותו יום אמר:

"אני מאחל לכל שר חוץ בישראל, ולכל שר בכלל, חבר עובדים כזה שהיו לי הזכות והסיפוק לעבוד איתו יחד בכותלי משרד החוף בבירה, ולנצח על עבודתו ברחבי תבל - מבחינת השכלתו, תבונתו המדינית, רמתו התרבותית והמוסרית, ניקיון דעתו וכפיו, כושר עבודתו, חוש המשמעת הממלכתית שלו, מסירותו לתפקיד ונאמנותו לישראל ולעם היהודי. יש לי אולי כמה סיבות להצטער על שאני נאלץ לפרוש ממשמרת, אך שום דבר אינו גורם לי יותר צער מפרידתו מעל סגל יקר זה שהתקשרתי אליו בכל נימי נפשי".⁷⁶

למקרא כל הדברים האלה, אין תימה ששרת נפגע מאוד ממה שנראה לו כהתנכרות מצד עובדים בכירים אחדים שמהירו "להסתגל" לשרת החוף שהחליפה אותו ושקשריהם איתו - אחרי שהתפטר - נעשו פחות אינטנסיביים מכפי שקיווה שיהיו. משרד החוף לא התפורר, כפי שחשש השגריר ברומא, אך נראה שנפגעה מידת האינטימיות ששררה בו בימי היווסדו. הייתה לו זכות ראשונים שהבאים אחריו, שירשו משרד קיים, לא יכלו לקיימה בידם.

לגולדה מאיר היו קשיי הסתגלות בבואה למשרד החוף, בייחוד בחודשים הראשונים. האווירה ששררה בו, הסגנון וגם סוג האנשים שפגשה במשרד לא היו לרוחה. זאת למרות שכבר מילאה תפקיד דיפלומטי - אם כי לזמן קצר - כנציגת ישראל הראשונה במוסקבה. "רבים מן השגרירים והפקידים הבכירים קיבלו את חינוכם באוניברסיטאות בריטיות, וסוג החכמות האינטלקטואליות המיוחד להם, ששרת התפעל ממנו כל כך, לא תמיד היו לרוחי". גולדה מאיר ציינה שלמרות זאת התרגלה היא לאנשי המשרד והללו התרגלו אליה "ועלי לומר שבסך הכל עבדנו יפה מאוד ביחד".⁷⁷

אבא אבן, בהחליפו את גולדה מאיר כשר חוף, הרגיש מייד בתפקידו החדש ככתוב ש"לו. הוא הכיר רבים מאוד מעובדי המשרד הן מן הימים שמלפני קום המדינה והן מתקופת שירותו הממושכת בראש נציגויות ישראל באו"ם ובוושינגטון. גם הוא כמשה שרת, חש רגש של הערכה רבה לדיפלומטים הבכירים שעבדו במחיצתו, לכישרונותיהם ולסגולותיהם האינטלקטואליות,⁷⁸ אם כי קרוב לוודאי שהבדלי המגזר האישי בינו לבין שרת מנעו היווצרות אותה אווירה אינטימית, חמה ומשפחתית שאפיינה את שנותיו הראשונות של משרד החוף. אין לנו עדויות בכתב על יחסם של שרי חוף אחרים לחבר עובדי המשרד, אך סביר להניח שהאווירה מימי הבראשית.

כפי שתוארה לעיל, לא נשמרה.

חשוב לציין שכל שר (וכל ראש יחידה מנהלית בכלל), אם ניחן בכושר מנהיגות ובתכונות אישיות מתאימות, יכול תמיד לגבש סביבו חבר עובדים טובים ולזכות בנאמנותם, גם אם לא זכה להקים בעצמו אותו משרד. שרת מצדו הגזים בהתייחסו למשרד החוץ יחס כה אישי. אחר לכתו היה על העובדים לעבוד עם שר אחר. ההתרחקות המסוימת ממנו היה תהליך טבעי שלא היה צריך להפתיעו. נאמנותם המוחלטת של העובדים צריכה להינתן למדינה, לממשלתה החוקית ולמשרד בו שירתו. והרי זו הייתה תמצית הרוח ששרת עצמו החדיר בקרב עובדי שירות החוץ.

עובדי שירות החוץ והכשרתם

טיב הייצוג הדיפלומטי של כל מדינה נקבע לפי רמת חבר העובדים של משרד החוץ שלה. דבר זה נפוץ שבעתיים כלפי מדינה קטנה כישראל, שבעיותיה הבינלאומיות מחייבות אותה לפרוש רשת רחבה מאוד של נציגויות ברחבי תבל, הרבה מעבר למה שנוהגות מדינות דומות לה בגודלן או במספר אוכלוסייה. מסיבה זו חייבת ישראל, אולי יותר מאשר מדינות אחרות, להקפיד על מינוי נציגים מעולים בחוץ לארץ ולהציב בחלונות הראווה שם את המיטב שניתן למצוא.

משה שרת התערב ישירות במינוי נציגי ישראל, בדרגים השונים, ולא דווקא הבכירים בלבד, לנציגויות ישראל בחוץ לארץ. אחת הבעיות שהעסיקה אותו הייתה הצורך למצוא איזון בין התאמת העובד לתפקיד המיועד לו בחוץ לארץ לבין הדאגה שהמשרד הראשי בירושלים לא יאבד את טובי אנשיו על ידי שיגורם לשירות בחוץ.⁷⁹ שרת לא היה "מכני" בגישתו לבעיות איוש משרות, אלא גילה גם אנושיות רבה והתחשבות מופלגת ברגישויות אנשיו שאותם הכיר היטב, משאלותיהם ובעיותיהם האישיות. כל נציגות שונה מרעותה ולכל ארץ רצה למצוא את הנציג המתאים לה ביותר. שיבוץ אנשים לתפקידים כאלה אינה מלאכה קלה ושרת עסק בה בזהירות ובתשומת לב רבה. כאשר צריך היה לסרב לבקשתו של עובד לקבל מינוי מסוים עשה זאת תוך מתן הסברים מלאים מדוע אינו יכול להיענות בחיוב לבקשה. לא נתקלים ביומניו אפילו במקרה אחד בו שלח עובד לחוץ לארץ רק משים שרצה להרחיקו מעל פניו ומבלי להתחשב בצורכי הייצוג הדיפלומטי, העבודה המדינית באותו מקום ובכישורי העובד לאותו תפקיד. מן הבחינות האלה היו כל הנציגויות חשובות בעיניו במידה שווה, בין אם הייתה זו שגרירות ישראל בווינה או בכל מקום אחר.⁸⁰ כאשר סבר שנעשה מינוי בלתי מתאים הצטער על כך מאוד.⁸¹ האנשים שנשלחו לחוץ לארץ המשיכו ליהנות מתשומת לבו ומקשרים עמו גם במקומות שירותם.⁸²

המציאות הפוליטית-מפלגתית של ישראל כפתה על שר החוץ את הצורך להסכים לעתים למינויים פוליטיים במסגרת שירות החוץ, אם כי בעיקרון התנגד לכך מאוד:

"כל ההנחה כי סגל עובדי משרד החוץ הוא שעטנז של מפלגות אשר כל אחת זכאית לתבוע לעצמה חלק בו - מופרכת מעיקרה. הצלחנו לעצב את הסגל כחטיבה מלוכדת שאין בקרבה שום מחיצות בין חברי מפלגה זו או אחרת או בין חברי מפלגות בכלל לבין אלה שהם חסרי מפלגה. המוצא המפלגתי וההשתייכות המפלגתית טושטשו כליל בתודעת האנשים והם רואים עצמם בראש וראשונה ובאחרית-הכול נושאי דבר המדינה וסרים למשמעת המשרד והשר העומד בראשו. עצם סיפוק תביעותיהן של המפלגות ל"מקומות" בסגל הרוח ומלכתית זו ומאיים לפורר את החטיבה שנתגבשה לפרודותיה המפלגתיות או המוצאיות. שיקול אחד לגבי ההרכב הראוי לתשומת-לב גם כשהוא פורץ את גדר האחידות ההכרחית הריהו דבר שיתופם של אנשים שומרי דת. תהליך טבעי של התלקטות אנשים לתוך כותלי המשרד בדרך סדירה של קבלת עובדים עלול להביא לידי הרכב מקרי מבחינת הדתיות, זאת אומרת לקיפוחם הגמור של אנשים מקיימי מצוות. זהו פשר מינויו של (ישעיהו) וולפסברג (הוא אביעד; מילא שליחיות דיפלומטיות שונות בשנותיה הראשונות של המדינה. מונה שגריר בשוויץ בשנת 1956. נפטר שם בשנת 1957) שלא בדרך ההעלאה מבפנים. שיקול אחר בדומה לו הכרוך בשיתופם של בני עדות המזרח. אף אלה מחייבים תשומת-לב מיוחדת ובמקרים מסוימים אף אפליה לטובה".⁸³

ואומנם משרד החוץ סבל, בדרך כלל, ממכת מינויים פוליטיים פחות מאשר משרדים ממשלתיים אחרים במדינה.

שרת רצה לחנך דור חדש של דיפלומטים ולהכשירם לתפקידים מן השלבים ההתחלתיים של השירות כדי להבטיח לשירות הדיפלומטי הישראלי עובדים מאיכות מעולה. הוא שהנהיג את השיטה של קבלת עובדים צעירים אחר בחינות כניסה קשות למדי. "מתמחים" אלה, או "צוערים" או "מתחנכים", כפי שנקראו על ידי שרת,⁸⁴ נבחרו אחר תהליך קשה של בחינות בכתב ובעל פה, בשיטה דומה לנהוג גם בשירותי חוץ אחרים. לבחינות אלה יכלו לגשת רק בעלי השכלה אקדמית מסוימת. המעטים שהצליחו בבחינות והתקבלו לעבודה במשרד החוץ חויבו עוד בשנתיים של ניסיון ורק אחר כך התקבלו למשרד כעובדי קבע ויכלו להישלח לתפקידים הראשון בחוץ לארץ.⁸⁵

משה שרת לא הקים מחלקה מיוחדת להדרכה. מחלקה כזו, קטנה בהיקפה ומצומצמת בהיקף עבודתה, הוקמה רק בשנת תשכ"ה, שנים אחדות אחר שכבר התפטר מן הממשלה; אם כי ניסיון אחד, קצר ימים, להכשיר דיפלומטים נעשה על ידי שרת ואחרים כבר בשנת 1946, במסגרת המחלקה המדינית של הסוכנות היהודית ששרת עמד בראשה. קורס זה נקרא בשם "המוסד להשתלמות" ולמדו בו עשרים וחמישה חניכים. לימודיו פסקו עם גבור המתיחות בארץ בסוף שנת 1947.⁸⁶ לעומת זאת הקדיש שרת תשומת לב רבה להדרכה אישית שנתן לעובדים בדרגים שונים, לאו דווקא בכירים.

אחד מאמצעי ההדרכה ששרת השתמש בהם היה, כאמור, קיום קשרים ישירים עם עובדים שונים במשרד ובני משפחותיהם שיצאו לשירות בחוץ לארץ או שהגיעו לביקור, או של מנהלי מחלקות וחברי הנהלת המשרד שסיירו בנציגויות. פגישות אישיות כאלה סייעו לו לקיים קשר אישי עם מספר ניכר של עובדים ולהעניק להם הדרכה אישית והכוונה בעבודתם. לקשר אישי זה ייחס שרת חשיבות רבה.⁸⁷ גם כשמילא את תפקיד ראש הממשלה התפנה, למרות טרדותיו הרבות, לפגישות עם מנהלי מחלקות במשרד החוץ.⁸⁸ שרת דאג גם שהנציגים בחוץ לארץ יקבלו באורח שוטף חומר מן הארץ כדי שלא יינתקו מן הנעשה בה.⁸⁹ בתדרכו דאג שרת

להחזיר בשגריריו את ההכרה בצורך של הממשלה להתחשב, בניהול מדיניותה, גם בבעיות פנים ולא רק בשיקולים של מדיניות חוץ, דבר שדיפלומטים החשופים ללחצי חוץ לא תמיד ערים לו.⁹⁰ יש להבליט עניין זה על רקע אירועי התקופה - פעולות התגמול של 1955. נציגי ישראל בחוץ לארץ היו מטרה לביקורת הבינלאומית הקשה שפעולות התגמול של צה"ל גררו ולא יכלו לחוש, כמו תושבי ישראל, בחריפות בעיות הביטחון ופגעי המחבלים. תפקידו של שר החוץ שרת, שבעצמו התנגד לרוב פעולות התגמול, היה לשמש מכשיר מאזן ומדריך בתחום זה וכך אכן עשה. בכלל, הקפיד שרת לשגר לנציגויות מברק תדריך להסברת כל מצב מדיני שנוצר ודאג שיהיו מעודכנים בהתפתחויות המדיניות.⁹¹

משה שרת נהג גם להקפיד על רמת העברית בחומר הכתוב של משרד החוץ,⁹² והרבה לתקן את השיבושים שנתקל בהם. גם בזאת ראה משימה הדרכתית. ידועה גם העובדה שבזמנו אולצו עובדי משרד החוץ לעברת את שמותיהם הלועזיים.

הסברה

סוגיית הסברה היא אחד הנושאים המטרידים ביותר את הציבור בישראל מאז ראשית ימי המדינה ועד היום. העניין אינו רק השימוש המושכל באמצעי הסברה השונים אלא מקומה של הסברה וחיבתה כאחד המכשירים של מדיניות החוץ. השאלה המתעוררת היא אם המדיניות מדברת בעד עצמה או אם יש צורך לסייע לה גם בעזרת אמצעים טכניים מגוונים לפני העשייה המדינית, תוך כדי העשייה, או לאחריה.

משה שרת, הן כשר חוץ והן כראש ממשלה, הדגיש את עבודת הסברה הדגשה רבה וראה בה מכשיר רב חשיבות בעבודה המדינית. הדבר נבע מהכרתו שדעת קהל אוהדת לישראל היא תנאי הכרחי לשמירת ביטחונה של המדינה.⁹³ בהתנגדותו, למשל, לפעולות התגמול של צה"ל בשנות החמישים, ציין גם את השיקול של הנזק ההסברתי שייגרם לישראל בעטיין. מכל מקום, שרת תבע תמיד ששיקולים הסברתיים יילקחו בחשבון בקביעת צורת פעולות התגמול הצבאיות, כשלא היה מהן מנוס.⁹⁴ הוא טען ש"כל מבצע (צבאי) מצדנו מחייב הכנה יסודית של דעת הקהל",⁹⁵ שכן "גם העמקת האהדה הבינלאומית אלינו אף היא מגורמי הביטחון".⁹⁶ בזמן פעולת התגמול בכנרת (1955) שהה שרת בארצות הברית. אחר כך קבל שלא הייתה הכנה מוקדמת של דעת הקהל לקראת מבצע צבאי זה בגלל שלא נמסרה לו הודעה מוקדמת על הפעולה הצפויה.⁹⁷ גם אבא אבן, שהיה אז שגריר בארצות הברית, אישר שמבצע כנרת נעשה ללא הכנה מוקדמת של דעת הקהל.⁹⁸ פעמים אחדות ניסה שרת ליצור "לשון משותפת ביחסי פנים ובהסברה כלפי חוץ" בין צמרת משרד הביטחון וצה"ל לבין צמרת משרד החוץ.⁹⁹ אך בהצלחה זעומה. ייתכן שהסיבה לכך הייתה העובדה שדוד בן-גוריון - לפי עדות גולדה מאיר - לא ייחס חשיבות להסברה וגם לא לדיפלומטיה ולדעת הקהל.¹⁰⁰

במשרד החוץ עצמו נוהלה עבודת הסברה בדרג הגבוה ביותר. שרת עצמו והמנכ"ל עסקו, למשל, בתכנון מבצע הסברה מיוחד בעקבות הפשיטה על קיביה "לשם החזרת מלחמה שעה והעתקת המוקד מהתגוננות והצטדקות להתקפה והרשעה".¹⁰¹ אומנם הוא התנגד לפעולה אך משזו בוצעה רצה שדעת הקהל בעולם תבין את מניעה, תצדיק את ישראל ותגנה את ארצות ערב התוקפניות. לקראת פעולת התגמול בעזה עסק בתכנון עבודת הסברה מקדימה והכנת הנציגויות לצפוי (1955).¹⁰² תוכניותיו נשתבשו בגלל הודעה מטעה של דובר צה"ל. שרת טיפל בהדרכת הנציגויות, כשהכיוון ההסברתי שנקט בו היה הרשעת מצרים.¹⁰³ גם לקראת מבצע ניצנה הכין מראש (נובמבר 1955) חומר רקע הסברתי.¹⁰⁴ בכלל גילה שרת רגישות רבה לצורכי הסברה של הנציגויות,¹⁰⁵ ורצה שלא תיתפסנה מופתעות ובלתי מוכנות לרגל ההתרחשויות המדיניות והצבאיות בישראל נסחפה לתוכן. כך שלח לנציגויות מברקי תדריך והסברה על תוכנית המים של ישראל,¹⁰⁶ על משפטי פראג¹⁰⁷ ועל הטבח במעלה עקרב.¹⁰⁸ לפני הפנייה שנערכה לאו"ם בעניין תלונה ישראלית על ירדן עסק שרת ב"הכנות של תיאום והסברה" עם מנכ"ל המשרד.¹⁰⁹ בעקבות עסקת הנשק הצ'כית הציע שרת בממשלה לתכנן "קווי הסברה פומבית" בנוסף לתביעות שתוצגנה לארצות הברית בעניין זה.¹¹⁰ במשרד החוץ ניהל דיון בו נבחנה הצלחת התעמולה של נאצר ומצבה של ישראל בדעת הקהל בעולם.¹¹¹ כאשר חזר ממסעו לז'נבה, שב נפגש עם ארבעת שרי החוץ של המעצמות, ערך התייעצות עם צמרת המשרד. "טיכסנו עצה כיצד לא לרופף את מתח התעמולה לאחר המאמץ האדיר שנעשה בז'נבה".¹¹² גם באיוש משרות בתחום הסברה עסק שרת בעצמו.¹¹³ חשיבות מיוחדת ייחס שרת, בטבע הדברים, לעבודת הסברה שישראל הייתה צריכה לנהל בארצות הברית, שהייתה חזיתה העיקרית בתחום זה, וכן גם בגלל התעמולה הערבית שם. דיונים בנושא זה קיים עם מנהיגים ואורחים מארצות הברית ועם פקידים ישראלים. הוא שמע דברי ביקורת על ליקויים והאזין להצעות.¹¹⁴ שרת סבר שאומנם נעשתה עבודה רבה "איך אין דאגה מקפת, אין תכנון מרכזי, אין איש בעל יכולת שישמש עמוד התווך לבניין (עבודת הסברה בארצות-הברית) כולו".¹¹⁵ גם עבודת הסברה הישראלית בארצות אחרות עניינה את שרת. כך עודד אפילו ירחון בסן פאולו, שיצא לאור ביוזמה מקומית ושנחשב בעיניו "כלי יקר להסברה ישראלית".¹¹⁶ שרת שהיה איש הסברה מובהק ומעולה לא הסתפק רק בהפעלת אנשיו בארץ ובחוץ לארץ ובתדרוכם, אלא לא החמיץ אף הזדמנות לפעול בעצמו כמסביר עמדותיה של ישראל. הוא הרבה לארח בביתו אורחים מחוץ לארץ. טעודות אלו הפכו בדרך כלל לדיונים מדיניים-הסברתיים בהם הרביץ באורחיו את טיעוניה של ישראל. מלאכה זו עשה בהנאה מתוך הכרה עצמית של מיומנותו וכישרונותיו בתחום זה.¹¹⁷ בסכמו את ביקורו בבורמה (ספטמבר 1956) הבליט בין היתר את החשיבות ההסברתית של פעולתו שם וזאת כבר לאחר שהתפטר מן הממשלה.¹¹⁸ גם ביקורו באוסטרליה (מאי 1957) היה בעיקרו מבצע הסברתי רציני ומקיף.¹¹⁹ קריאת דפי יומנו על תכני הרצאותיו במסע זה, חשובה לכל מי שמתעניין בעבודת הסברה, ובעיקר לעובדי משרד החוץ.

שרת היה ער גם לצורכי הסברת פנים והרבה לעסוק גם בכך, בייחוד בתקופת כהונתו כראש ממשלה.¹²⁰ הוא אף סבר שצריך להקים משרד הסברה עצמאי ובראשי שר, מנכ"ל ומנגנון מתאים, כדי להתגבר על ההזנחה בתחום זה.¹²¹ אך בתקופה יותר מאוחרת, לאחר התפטרותו מן הממשלה, סירב לקבל את הצעת בן-גוריון, שהועברה אליו בעקיפין, שיחזור לממשלה כשר החינוך ושי"וכל לכלול במשרד החינוך את כל תחום הסברה בארץ ובעולם".¹²² שרת התנגד לכך לא מתוך זלזול בחשיבות הסברה, אלא משום שלא הסכים להוסיף ולעבוד במחיצתו של בן-גוריון.

אמצעי התקשורת

משה שרת השכיל מאוד להשתמש בעיתונות לצרכיו שלו, כמו גם לצורכי ההסברה הכלליים של מדינת ישראל, בארץ ובחוץ לארץ. קשה למצוא לו אח ורע בתחום זה בין מדינאים של ישראל. בייחוד כיום כאשר דומה שהיצרות התהפכו ומדינאים רבים משמשים את אמצעי התקשורת, במקום להפך. נקל לשער כיצד היה שרת משתמש בטלוויזיה לו אמצעי תקשורת זה היה קיים בארץ כבר בימיו. את תשומת הלב שהעניק שרת לעיתונות, כאחד האמצעים המעצבים את דעת הקהל, צריך להבין על רקע תפישתו - שהוסברה לעיל - שדעת קהל מבינה, ואם אפשר גם אוהדת, היא תנאי חשוב לביצוע מדיניות ממשלת ישראל. הרבה עוגמת נפש נגרמה לו כאשר נאלץ להיאבק על כך בממשלה כנגד כמה מעמיתיו שלא גילו רגישות דומה. תכונתו זו התבטאה בתשומת הלב שהעניק לעיתונות הן כאשר נאלץ לנקוט מדיניות תגובתית והן כאשר יזם פעולה מסוימת שמטרתה הייתה לרכוש דעה קהל מוכנה מראש ואוהדת. שרת הרבה ליזום מגעים עם עיתונאים ולתדרכם, הן בעצמו והן באמצעות התייעצויות קבועות ותדורן קצין העיתונות של משרד החוץ בד בבד וסמוך לנקיטת יוזמה מדינית כלשהי. אין ספק ששרת העריך מאוד את תפקיד קצין העיתונות והשתמש בו למשימות מדיניות והסברתיות ולא להדלפות פעילות, או להפצת סיפורים אישיים להאדרת שמו כפי שהיו נוהגים, אולי, פחותים ממנו. דוגמאות מתחום פעילות זה פוזרות למכביר ביומנו. יספיק אם נזכיר אחדות. אחר פעולת התגמול בקיב'יה (אוקטובר 1953) מיהר שרת לתדרך את קצין העיתונות של משרד החוץ כדי שהלה יזין את העיתונאים בגרסה המתאימה. כך עשה גם כשנדעו תוצאות משפטי פראג (נובמבר 1953).¹²³ כאשר צה"ל נכנס לאזור המפורז בניצנה (20 בספטמבר 1955) הכין שרת בעצמו מראש הודעה לעיתונות.¹²⁴ כך תודרך קצין העיתונות של משרד החוץ לפני פניית ישראל למועצת הביטחון, או כאשר המצב הביטחוני לאורך רצועת עזה הלך והידרדר (יוני 1955). שרת אף הציע מדיניות ברורה של ייזום פרסומים בעיתונות במקרה של פעולות תגמול צבאיות כדי למנוע מצב לפיו תיגרר ישראל לתגובות הסברתיות במקום להיות יוזמתן.¹²⁵ ואומנם לגבי מבצע ניצנה (ספטמבר 1955) - עקירת המוצבים המצרים והחזרת המצב באזור המפורז שם לתקנו - השתבח שרת על שהדבר הושג "לא על ידי פעולה צבאית תוקפנית אלא אך ורק על ידי יצירת עובדות שקטות וטיעון דיפלומטי נבון מלווה בפרסום יעיל".¹²⁶

שרת ייחס חשיבות רבה גם לתדורן העיתונות הישראלית ולא רק הזרה, בהבין שיש לכך חשיבות לא רק כלפי הציבור הישראלי אלא גם משום שעיתונות זו היא מקור לעיתונאים הזרים הנמצאים בארץ והשואבים ממנה מידע לצורך שיגור כתבותיהם לחוץ לארץ. חולשה מיוחדת הייתה לו לעיתון "דבר", אך הוא הרבה להקדיש תשומת לב גם ל"מעריב", ל"גרוזלם פוסט" ול"הארץ". שרת הקדיש זמן רב לעריכה מפורטת של נאומיו או של כתבות שהיה מעוניין שיתפרסמו בדייקנות.¹²⁷ גם לאמצעי התקשורת העולמיים הפנה שרת תשומת לב רבה. דוגמה טובה לכך ניתן לראות בקשריו עמם לכל אורך נסיעתו לפריז ולז'נבה (אוקטובר 1955) וכעת פגישותיו עם שרי החוץ של ארבע המעצמות.¹²⁸ גם אבא אבן אישר שנסיעת שרת לז'נבה נועדה, בין היתר, לעבודת הסברה בכלי התקשורת ובדעת הקהל העולמית.¹²⁹ הצורך באווירה אוהדת באמצעי התקשורת נחשב בעיניו חלק בלתי נפרד מן המאמץ המדיני עצמו. אבא אבן היה שותף לתחושה דומה בדבר החשיבות הרבה של כלי התקשורת הממוניים ואומנם פעל בתחום זה כשהיה שר החוץ. הדוגמה הבולטת ביותר מזמן כהונתו הייתה עבודת ההסברה והעיתונות המוקדמת שנערכה לקראת ועידת ז'נבה שזומנה בדצמבר 1973, אחר מלחמת יום הכיפורים.¹³⁰

רעה חולה אחרת שישראל סובלת ממנה בתחום זה היא פיצול הרשויות העוסקות בקשרים עם נציגי העיתונות בכלל, והכתבים הזרים בפרט. ליד משרד ראש הממשלה קיימת לשכת העיתונות הממשלתית. במערכת הביטחון פועל דובר צה"ל ואת משרד החוץ ומשרד ראש הממשלה מייצגים דוברים נפרדים. חוסר תיאום בין כל הגורמים האלה עלול לגרום תקלות חמורות. שרת ניסה בזמנו להביא לידי תיאום בין משרד החוץ לבין הצבא לגבי תדורן העיתונות. לדעתו "מתחייב ריסון הצבא מלתדרך את העיתונות תדורן מדיני". הוא ידע שפירוש הדבר היווצרות סכסוך חדש בינו לבין מערכת הביטחון. ניסיונותיו לא עלו יפה.¹³¹ המצב האידיאלי היה מחייב איחוד כל הרשויות האלה ויצירת מצב שיאפשר לגוף מאוחד זה גישה למידע מוסמך שניתן יהיה למסרו לנציגי אמצעי התקשורת במרב המהירות. תנאי להצלחת מאמץ כזה הוא הבנה מצד השרים המופקדים על התחומים המעניינים מבחינה עיתונאית שגם התקשורת העולמית היא חזית חיונית שבה נאלצת ישראל להיאבק ולשאוף להצלחה.

מכשירי עזר למדיניות חוץ

מערכת היחסים הבינלאומית והקשרים הדיפלומטיים בין ארצות אינה מצומצמת רק למגעים בנושאים מדיניים. כל תחומי החיים יכולים להיכלל בהם, וככל שרשת קשרים זו מסועפת יותר, כך גם מתהדקים יותר היחסים שבין אומות ועמים. בין תחומים אלה אפשר למנות, בין היתר, יחסי מסחר וכלכלה, פיתוח תנועת תיירות, קשרים בין צבאות, יחסים בין מפלגות בעלות אידיאולוגיות דומות, קשרים בין מוסדות אקדמיים ומחקריים. כמעט שאין גבול לאפשרויות. גם מדינת ישראל השקיעה, מימיה הראשונים, מאמצים לגוון את מערכת קשרי החוץ שלה ולחפש מכשירים נוספים שיהיה בהם כדי לקדם את המטרות המדיניות. למאמצים אלה נרתמו גם גופים ממלכתיים, ציבוריים ואפילו פרטיים מלבד משרד החוץ, אם כי הדבר לא היה חסר בעיות. משרד החוץ ראה עצמו, בייחוד בתקופת משה שרת, כמי שמופקד על מכלול הקשרים הבינלאומיים של ישראל ולא ראה בעין יפה פיתוח מערכת קשרים מקבילה ללא פיקוחו והכוונתו או, לפחות, ללא תיאום עמו.

אחד האמצעים ששרת ייחס להם חשיבות כמכשיר עזר למדיניות החוץ היה טיפוח קשרי תרבות. הוא היה מעוניין בטיפוח קשרים כאלה בייחוד עם ארצות אירופה, הן כמכשיר מדיני והסברתי העשוי להביא את דברה של ישראל לציבורי עילית בארצות אלה והן משום שהאמין שיחסים כאלה עשויים לשמש מגן בפני שקיעה של הציבור הישראלי בלבנטיניות של ארצות המזרח התיכון השכנות. אחד הגורמים לנטייתו זו הייתה, ללא ספק, העובדה ששרת עצמו היה איש תרבות ובעל השכלה יהודית וכללית רחבה. התעניינותו הקיפה את כל תחומי האמנות והתרבות, כולל אפילו מוסיקה חדישה. הוא האמין בערך ההסברתי שבהצגת האתוס התרבותי של

ישראל לא רק כארץ בעלת מורשת תרבותית עתיקה יומין, אלא גם כמקום בו מתפתחת והולכת יצירה חדשה. לצורך עידוד פעולות אלה הקים שרת במשרד החוץ מחלקה מיוחדת לקשרי תרבות ומדע ואף הקדיש מזמנו לעבודתה, גם כשהיה ראש ממשלה.¹³² חשיבות מיוחדת ייחס לטיפוח קשרי תרבות עם הקהילות היהודיות בגולה, כפי שעוד יוזכר בנפרד להלן. בטפחו את קשרי התרבות כמכשיר של מדיניות החוץ וכחלק מן המערכת המפקדת של יחסי חוץ (ובדומה לכך פיתוח מכשירי עזר אחרים לקידום מטרות הדיפלומטיה הלאומית), ראה שרת לנגד עיניו דוגמאות שהציבו מדינות אחרות: אנגליה, ארצות הברית, איטליה, גרמניה ועוד, שפיתחו מערכות משוכללות ורבות רושם של הצגת תרבותן והפצתה בארצות אחרות: ספריות, כיתות ללימוד שפות, מרכזי תרבות וחדרי קריאה, הקרנת סרטים, ארגון תערוכות, הבאת להקות תיאטרון, ריקוד, מוסיקה ועוד. גם ישראל צעדה במרוצת השנים צעדים מרשימים בכיוון זה מאז ההתחלות הצנועות שנעשו בימי שרת. הסכמי תרבות נחתמו עם ארצות רבות ופעולות מגוונות מכל הסוגים נעשו בארצות שונות. כלפי יבשת אמריקה הלטינית נעשה מאמץ מיוחד בדמות הקמת המכון האיברי.¹³³

עד היום לא נעשה ניסיון לסקור את הפעולות הללו באורח מדעי שיטתי, להעריך את מה שהושקע בהן, לקבוע את חשיבותן, ולנסות לגבש מסקנות אם אומנם יש בטיפוח קשרים בינלאומיים בתחומי התרבות והאמנות כדי לקדם גם אינטרסים מדיניים ולעודד גילוי רצון טוב כלפי ישראל בקרב ציבורים בעלי חשיבות בעולם. יש בעניין זה פנים ולכאן והבדיקה אינה כה קלה כפי שאפשר לחשוב במבט ראשון. כצעד ראשון מתחייב ניסיון להגדיר את מהותה של "התרבות הישראלית" ואחר כך להגדיר באלו תחומים כוחה של ישראל גדול וכדאי לה לנסות ולפתח מערכת בינלאומית. בחברה פתוחה וחופשית אין זו משימה קלה, כלל ועיקר. האם משרד החוץ צריך דווקא, כפי שסבר שרת, להיות הגוף המופקד על טיפוח קשרי תרבות עם מדינות אחרות, או האם צריך לערב בכך מוסדות, ארגונים ואישים מתחומי פעילות אחרים בהכוונתו ובפיקוחו של המשרד? נושאים אלה כדאי שייבדקו על ידי ועדה ממלכתית שחבריה יהיו בקיאים בנושא.

תחום פעילות אחר, כמכשיר עזר לקידום מטרות מדיניות החוץ של ישראל, הוא המערכת המסועפת מאוד של סיוע טכני, חקלאי ואחר שישלח הגישה - וממשיכה להגיש - לארצות מתפתחות רבות באסיה, אפריקה, אמריקה הלטינית ואגן הים התיכון. הגשת סיוע חוץ, כאמצעי להשגת מטרות מדיניות, מקובל גם על ארצות אחרות אלא שלשארל נודע ייחוד מסוים. תקופת הפריחה העיקרית של פעולה זו, שהעסיקה מאוד את משרד החוץ הישראלי, וגורמים רבים אחרים בארץ, הייתה בשנות השישים, אך ההתחלה נעשתה בימי כהונתו של משה שרת.

נראה שזכות ראשונים בהעלאת הרעיון שישלח ישראל תגיש סיוע לארץ אחרת וההתחלות למעשה בעניין זה שייכות לדוד הכהן, קרובו וידידו של משה שרת, שהיה ציר ישראל הראשון בבורמה (מדצמבר 1953 ועד מאי 1955). פרשת היחסים הקרובים שהלכו והתקדמו בין ישראל לבורמה בתקופת שירותו של דוד הכהן ברגנון מתוארים על ידי שרת בספרו על ביקורו בישראל של או-נו, ראש ממשלת בורמה דאז, מ-27 במאי ועד 14 ביוני 1955.¹³⁴ בין שתי המדינות נרקמו תוכניות מסועפות לסיוע טכני בתחומים שונים ומגוונים. ב-11 במרס 1956 חזר דוד הכהן מביקור בבורמה (הוא כבר לא שירת שם כציר) כשבאמתחתו הסכם לשיתוף פעולה בין שתי הארצות. היה זה חוזה לשיתוף פעולה חקלאי ותעשייתי ראשון מסוגו שישלח חתמה מעודה, שהפך דגם להסכמים רבים עם ארצות אחרות, בייחוד בשנות השישים. סיוע זה היה אחד המכשירים המדיניים והדיפלומטיים שבעזרתם ניסתה ישראל להרחיב את רשת קשריה בקרב מדינות "העולם השלישי", להפיק את הבדידות ולפרוץ את המצור המדיני שמדינות ערב הטילו עליה. שרת ראה בכך תרומה להשתלבות ישראל באסיה, לביצור מעמדה הבינלאומי ותועלת כלכלית למשק הישראלי.¹³⁵ ישראל שאפה גם להפיק תועלת כלכלית והסברתית בארצות המערב בכלל ובארצות הברית בפרט מפעולות הסיוע שלה בארצות המתפתחות.¹³⁶ אין ספק שמלבד המטרות המדיניות והכלכליות שתוכניות הסיוע הטכני היו צריכות לשרת היה בהן גם אלמנט אלטרואיסטי ואידיאליסטי אמיתי שמצא ביטוי ברצונה של ישראל לחלוק עם מדינות מתפתחות אחרות את הניסיון שרכשה בעצמה בתחומי פיתוח שונים ושלא על מנת לקבל פרס.

לזכותו של שרת ייאמר שהוא הכיר במגבלותיה של ישראל ואמר בעניין זה דברים מפורטים לסוציאליסט צעיר מחוף הזהב (גאנה) - האורח הראשון מאפריקה שבא לברקו כ-9 באוגוסט 1955: "הזהרתיו מאשליות שמקורן בהפרזת יכולתנו אבל הבטחתי מלוא-חופניים אהדה ורצון טוב".¹³⁷ בתום סיורו בבורמה (28 בספטמבר 1956) רשם ביומנו כמה מרשמי הנוקבים על ההסתייגות שגילה שם כלפי ישראל כמגישת סיוע. הוא מצא שהסתייגויות אלה אינן נובעות "מהיסוסים מדיניים אלא משיקולים ומתגובות הכרוכים באופיינו אנו כשפותיים. יש בדרך כלל מידע מסוימות של אי-אמון כלפי כל זר הנותנת אותותיה גם ביחסים איתנו. הפגישה בין המומחים, השליחים והמארחים שלנו לבין עמיתיהם הבורמנים, תוך התבלטות יתרונם המקצועי המיוחד או התרבותי הכללי של אנשינו, מעוררת גירויים לא נוחים ויש שאנו מקוממים נגד עצמנו במו ידיו התמקחות על תנאים הנראים בעיני הצד שכנגד כדקדוקי עניות או כצרות-עין או - מה שיותר גרוע - על ידי הרושם כי אנו מנסים לנצל עסקה זו או הסדר זה לבצענו".¹³⁸ בשנים שבאו לאחר מכן נוכחה ישראל עד כמה נכונה הייתה קביעתו זו של שרת.

משרד החוץ והתפוצות

בעיית היחסים המיוחדים במינם שהתפתחו בין מדינת ישראל לבין גליות ישראל למיניהן מלווה את מדינת ישראל מאז הקמתה ואולי אף לפני כן. יחסים אלה מורכבים מאוד ופרובלמטיים, זיקה הדוקה, גילוי עזרה וסולידריות שאין דומה להם בעולם מזה, ומתיחות מסוימת במה שנוגע ליחסי ישראל ויהדות "העולם החופשי" ובייחוד זו שבארצות הברית מזה. מכלול יחסים שונה במקצת, אף שמקורו אחד - אחדות העם היהודי - שורר בין ישראל לבין קהילות ישראל בארצות המצוקה.

למשרד החוץ היה, מיום קום המדינה, מעמד מיוחד במערכת יחסים מורכבת זו. הדבר מצא את ביטויו בהשקפותיו של שר החוץ הראשון, משה שרת, ושל שרי החוץ שבאו אחריו, כמו גם באורח חייהם וצורת פעולתם של כל נציגי ישראל בחוץ לארץ, לדרגיהם השונים. מימיו הראשונים של שירות החוץ הישראלי הייתה מקובלת ההנחה "כי כל שליח מיוחד וציר מוסמך של ישראל¹³⁹ ממלא תפקיד כפול. הוא ציר מוסמך למדינה אליה הוא מואמן - ושליח אל היהודים היושבים בה".¹⁴⁰ משה שרת ניסח עיקר חשוב זה בבחירות רבה כבר ב-

20 ביוני 1948 כשכתב ליעקב צור והודיעו שימונה ציר ישראל באורגואי וארגנטינה: "שליחותך תהיה רשמית כלפי הממשלה או הממשלות אשר אליהן תוסמך. למעשה תהיה גם - ואולי בעיקר - ציר שלוח מישראל אל גלות דרום אמריקה".¹⁴¹ משה שרת סבר שמשרד החוץ רשאי ואף חייב לקיים קשרים מיוחדים עם הקהילות היהודיות בתפוצות, ולהדק את היחסים עמן הן למענה של ישראל הן למענן. הוא אף תבע זאת במפורש משגריריו ובדק את כישוריהם בתחום זה. ברור היה לו שלנציגויות המסמלות את ריבונות המדינה מעמד בכורה של מדריכות ומנחות לגבי הקהילות בכלל והארגונים הציוניים בפרט. זאת למרות קיומה של הסוכנות היהודית שיש לה רשת שליחים משלה בעולם. ליו"ר הנהלת הסוכנות היהודית, ברל לוקר, הסביר:

"בכל בירה שיש לנו נציגות בה הריהי עומדת בקשר אמיץ עם התנועה הציונית המקומית ועם חוגים יהודיים אחרים. מרכז הכובד מבחינת ההשפעה היהודית על השלטון נעוץ בארצות הברית. שם מקיים השגריר מגע קרוב וער ביותר עם המנהיגות היהודית ועושה הכול להפעיל השפעתה ולחצה כלפי השלטון. המועצה הציונית מסייעת לשגרירות לעורר תנועת מחאה ברחבי הארץ. גם באנגליה קיים מגע כזה ויש לייחס ליוזמתו של אליהו אילת את גילויי הדעת החשובים של (הארגונים היהודיים) בורד אוף דפיוטיס ושל אנגלו-ג'ואיש אסוסיאשן נגד הפורין אופיס (משרד החוץ הבריטי). בארצות אחרות אין ליהדות השפעה על השלטון ובמידה שיש ליהודים קשרים בעיתונות ובציבוריות בכלל חזקה על הנציגויות שהן מפעילות קשרים אלה".

שרת הציע ללוקר לשלוח הוראה להסתדרויות הציוניות, כי יעמדו בקשר עם נציגויות המדינה ויקבלו הדרכות. "מצדי הבטחתי לשלוח מברק חוזר לנציגויות להסתריות הציוניות, במלוא האפשרויות בעזרת הציבוריות היהודית והתנועה הציונית".¹⁴² השקפתו זו של שרת נבעה מהכרתו שקיימת "אחריות הדדית של המדינה לתפוצות והתפוצות למדינה והצגת המשימה לפני בוני המדינה לנטוע עמוק בתודעת העם היושב בציון והדור הצעיר המתחנך על ברכיו את תחושת ההשתייכות לעם המפוזר בעולם, הזיקה לתגבורת ולעזרה ממנו, החובה לדאוג להעשרת תוכן חייו והרמת קרנו".¹⁴³

שרת ערך על כך שורת התייעצויות עם כמה מבכירי משרד החוץ. הוא מצא ש"אין כל אחידות בין הנציגויות בטיפולן בבעיית היחסים עם הגולה. חסרה דריכות ואין דרבון מספיק מן המרכז".¹⁴⁴ לצורך זה הרחיב את תחומי אחריות מחלקת ההסברה והטיל עליה גם את הטיפול בקשרי ישראל והתפוצות ובייחוד טיפוח קשרי תרבות עם הגולה. הוא סבר שמוטב שיחסים אלה יעשו במסגרת מחלקת ההסברה ושלא תוקם מחלקה מיוחדת לקשרים עם הגולה. "ראשית, כדי שלא ליצור בעיה לגבי הקשרים עם הסוכנות, שבעצם מכוונת פעולה זו לרשת את מקומה, וכן לא לעורר קנאה בחוגים יהודיים מסוימים וגם בקרב ממשלות, פן משרד החוץ זומם לפלוש לתחומים לא לו ולהתערב בענייני פנים של קהילות יהודיות בנכר".¹⁴⁵ אין זאת אומרת ששרת לא גרס שיתוף פעולה עם גופים אחרים לטיפול בענייני הגולה. להפך, ביוזמת משרד החוץ הוקמה ועדה משותפת עם הסוכנות היהודית לעידוד העלייה מארצות המערב.¹⁴⁶ כך גם שוחח עם חברי ההנהלה הציונית בניו יורק על הפעולה המדינית למען ישראל מצד הציבור היהודי באמריקה.¹⁴⁷

כאשר יצא דוד הכהן לשמש ציר ישראל ברנגון תדרך אותו שרת בנושאים שונים, אך לא שכח להורות לו גם כללי התנהגות אפילו כלפי הקהילה היהודית הזעירה שבעיר זו.¹⁴⁸ החשיבות שייחס לקשרים עם הקהילות היהודיות גרמה לשרת להביע צערו על שנציגות ישראל במדינות אלה הזניחה את הקהילה בגלל מחדלו של השגריר בתחום זה.¹⁴⁹

משרד החוץ לא היסס להתערב לטובתם של יהודים בארצות מצוקה וכך הגיב (מאי 1954) ל ידיעות על מעצרים ומשפטים שנערכו נגד יהודים ברומניה.¹⁵⁰ התערבויות כאלה הפכו לנורמה מקובלת בדיפלומטיה הישראלית, ודומה שדבר זה מקובל כיום בין ממשלות העולם כתכונה המייחדת את מדינת ישראל יותר מאשר כל מדינה אחרת שיש לה תפוצה בארץ אחרת. יש אף ממשלות המסייעות לישראל במאבקים מסוג זה שהיא מנהלת לטובת יהודים נרדפים, שאינם אזרחים ישראלים. אין ספק שמבחינה יהודית וציונית זה הישג בעל חשיבות עצומה. בזמנו קיווה שרת, בעקבות דו"ח ששמע (4 ביולי 1955) מפי מנהל מחלקת מזרח אירופה במשרד החוץ, שחזר מסויר בארצות אירופה המזרחית, שניתן יהיה אפילו לטפח קשרים עם הקהילות היהודיות בארצות אלה.¹⁵¹

כאשר יצא מנהל מחלקת ההסברה של משרד החוץ לסיור בנציגויות ישראל במערב אירופה (פברואר 1955), דרש ממנו שרת שיקדיש זמן בכל מקום ללימוד מצבה התרבותי של הקהילה היהודית ומידת זיקתה הרוחנית והמעשית לישראל. "סקר זה צריך לשמש יסוד לביורר יסודי בארץ וממנו תהיינה תוצאות להתקפה מרוכזת על (משרד) האוצר לשם השגת הקצבות ונספחי תרבות ולפעולה מתוכננת ומתואמת עם הסוכנות לשם השקעת מאמצים בחינוך העם וטיפוח הציבור הדועכת כיום".¹⁵²

אחת המסקנות העיקריות של סיור זה הייתה - "הכורח בהגברת פעולתה התרבותית של המדינה בקרב קיבוצי היהודים על ידי מינוי נספחים תרבותיים בנציגויות ופיתוח פעולות תרבות רחבות מתוך מגע ישיר עם מוסדות וחוגים יהודיים ואגב תיאום או שיתוף עם הסוכנות היהודית". להלן המשיך שרת לפרט את התביעות הגוברות כלפי נציגויות ישראל ליטול חלק פעיל יותר בענייני הפצת תרבות ישראל וחינוך עברי בקהילות היהודיות, עקב חוסר היעילות, בזבוז, פיצול ואנדרלמוסיה ארגונית בכלל שפעולת הסוכנות היהודית לקתה בה.¹⁵³

בתקופה יותר מאוחרת (אוגוסט 1955) מינה משה שרת איש מיוחד, אברהם הרמן, כסגן מנכ"ל במשרד החוץ כדי שיטפל ביחסי המדינה עם התפוצות, אך כעבור זמן קצר הוחלט שהרמן ייבחר להנהלה הציונית "ויטפל שם באותו עניין, תוך הידוק אמיץ עם משרד החוץ".¹⁵⁴ רק בשנת תשל"ז הוקמה במשרד החוץ מחלקה מיוחדת לקשרים עם התפוצות, כנראה תוך התגברות על ההיסוסים שמנעו בזמנם בעד שרת מלהקים יחידה מיוחדת לעניין זה.

ביקורו של שרת באוסטרליה (מאי 1957), שעיקר תוכנו היה בעיניו "טיפוח זיקתם הרוחנית (של היהודים) לישראל ועזרתם הממשית בקליטת אחיהם בתוכה",¹⁵⁵ הביאה אותו גם למסקנה שבקשרי הנציגות הישראלית עם השלטונות יש לגרוס ממלכתיות ולא להיזקק לתיוכום של שתדלנים יהודים מקומיים. הוא הסתייג גם משתדלנותו של יהודי, חבר בית הנבחרים שם.¹⁵⁶ עוד גילה בבסיעתו זו את סלידתו מ"יורדים" שנתקל בהם (באוסטרליה ובבנגקוק), "המוציאים דיבת הארץ רעה כדי לחפות על בריחתם מהמערכה ומשמשים אבן נגף להסברה הציונית".¹⁵⁷

שאלת הזיקה שבין ישראל, כמדינה ריבונית, לבין הקהילות היהודיות בעולם העסיקה באופן טבעי גם את שרי החוץ האחרים של ישראל, והדברים ידועים מן הפרסומים השונים.¹⁵⁸ למרות החשיבות שיוחסה מאז ומתמיד ליחסים עם התפוצות טרם ניסחו כיאות הוראות פעולה ברורות לפעולת נציגי ישראל בחוץ לארץ בקרב הקהילות היהודיות וצורת התיאום ושיתוף הפעולה עם הארגונים היהודיים והציוניים. עד כמה שידוע נערך ניסיון אחד לנסח תוכנית עבודה משותפת בקהילות היהודיות בחוץ לארץ בין ההנהלה הציונית לבין משרד החוץ. תוכנית עבודה זו עובדה על ידי ועדה משותפת לענייני הסברה ציונית שהוקמה ב-13 באוקטובר 1975. ב-1 בינואר 1976 הוגשה ליגאל אלון, סגן ראש הממשלה ושר החוץ ולאריה דולצ'ין, היו"ר בפועל של הנהלת ההסתדרות הציונית.¹⁵⁹ התוכנית הצטמצמה רק בתחום ההסברה בענייני ציונות בעקבות המאבק שניהלו אז הערבים נגד הציונות. אולם גם הצעות שבתוכנית מצומצמת זו לא הוגשמו.

סיכום

שרת הצטיין בתפישה מקפת וכוללת על מדיניות החוץ של ישראל ודרכי הוצאתה לפועל. לגבי דידי המשא ומתן הדיפלומטי, הפעולה ההסברתית, קשרי תרבות בינלאומיים, הגשת סיוע לארצות "העולם השלישי", יחסי מסחר וכלכלה וכל יתר התחומים שיש בהם קשרים בין עמים וממשלות, הם היבטים שונים של אותו עניין - יחסי החוץ של ישראל. מסיבה זו חייבים הכול לפעול בתיאום הדוק ובכפיפות ברורה לאינטרס הלאומי הכללי של ישראל, כאשר על פירוש הנכון של אינטרס זה מופקד מי שממונה על ביצוע מדיניות החוץ של המדינה, זאת אומרת משרד החוץ. זו הסיבה לכך ששרת ראה זאת כמובן מאליו שמשרד החוץ, ולא גורם אחר, יחליט, למשל, מתי יבוצעו או מתי יופסקו עבודות החפירה בערוץ הירדן. באותו היגיון תבע שכל הישראלים המשרתים בחו"ל בתפקידים רשמיים והמייצגים גורמים ממלכתיים שונים: נציגים דיפלומטיים, נספחים מסחריים, נספחים צבאיים ואחרים, יפעלו תוך תיאום גמור ומוחלט ביניהם. לא ייתכן שתהיה בין גורמים אלה תחרות, או חוסר אמון, שכן הניזוק יהיה האינטרס הלאומי.

רבים חלקו על עמדותיו המדיניות של שרת, ובמאמר זה אין לראות הבעת דעה כלשהי על השקפותיו של שרת בענייני מדיניות חוץ, אך קשה שלא להסכים לקונספציה שלו על צורת ניהול מדיניות חוץ מקפת ומתואמת. זאת ועוד, זכות הראשונים הגדולה של משה שרת כשר החוץ הראשון של ישראל הייתה גם בכך שעיבד את דפוסי שירות החוץ. דרכי עבודה, סגנונות פעולה ומסורות שנקבעו בזמנו הטביעו את חותמם על טיבו של שירות החוץ גם בשנים שלאחריו. הוא קבע דפוסיים לא רק במבנה המשרד, בדרכי ההתנהגות של הדיפלומט הישראלי, אלא גם בתחומי הפעולה של משרד החוץ בנוסף לפעילות המדינית הישירה כמו: יסודות עבודת הסברה, פיתוח קשרי תרבות, הגשת סיוע טכני למדינות העולם השלישי, ומעל לכול - קשרים עם התפוצות. בתחומים אחרים לא עלה מבוקשו בידו ועד היום הזה נמצאים מגזרים שונים של יחסיו עם הארצות השכנות בידי מערכת הביטחון (ואפילו משרד הפנים) כשלמשרד החוץ תפקיד שולי בהם, דבר ששרת היה רואה בו, כאמור. מצב בלתי תקין ונאבק לשינויו. ייתכן מאוד שהפקעת תחומי אחריות אלה ממשרד החוץ נבעו בזמנו מחילוקי דעות מדיניים בין שרת לבין בן-גוריון, ומן העובדה שלבן-גוריון היו דעות אחרות על חשיבות העבודה הדיפלומטית.

במרוצת השנים שונה במשרד החוץ הרבה ממה שנקבע בימי שרת, ולא תמיד דווקא לטובה, אך חותמו נשאר קבוע למרות הכול. אחת התכונות הבולטות ביותר של שרת הייתה החשיבות הלאומית העליונה שהעניק לגורם האנושי. עניין איכות אנשי משרד החוץ, התאמתם לשירות, הדרכתם והטיפול בהם ובבני משפחתם היו בעיניו תנאי הכרחי לקיומו של צוות דיפלומטים ישראליים טוב, מסור ונאמן. הוא הקפיד על רמה גבוהה בכל התחומים של עובדי המשרד ושארף שלא להתפשר בגלל לחצים מפלגתיים, דרישות אישיות או גורמים בלתי רלוונטיים אחרים.

שרת עצמו שימש לאנשיו דוגמה טובה כמנהיג, כמפעיל אנשים וכראש צוות. הוא ידע לטפח את עובדי משרד החוץ, להצמיח כוחות חדשים, לחנכם ולהקנות להם מוטיבציה. אישיותו הנדיבה ותרבותו הפתוחה הפכו את הנהגתו גם לתהליך של חינוך והדרכה לשירות האומה מתוך נאמנות ואפילו מעבר לחילוקי דעות אישיים או שיקולים פוליטיים. כך הצליח להפיק מאנשי שירות החוץ את המיטב שהיה ביכולתם להעניק למדינה. דומה שלא קם מאז שר חוץ שחש עצמו כה מעורב וכה מעורה בקרב אנשי צוותו.

אין ספק שדברים רבים שונו במשרד החוץ מאז אותן שנים בהן עוסקים יומניו של שרת. למרות זאת, יש חשיבות רבה לעיון ביומנים. זאת לא רק בגלל חשיבותם כמסמך היסטורי וכדגם ללימוד דרכי פעולת משרד החוץ בזמנו, אלא גם בכך שניתן להפיק מהם לקחים לצורת הפעלתו הנכונה של משרד החוץ בעתיד.

הערות

1 משה שרת, יומן אישי, ספריית מעריב, תל-אביב 1978, 8 כרכים. בהערות השוליים שלהלן המתייחסות ליומן יומום רק הכרך ומספר העמוד, לדוגמה: ה/1466 פירושו - כרך ה, עמ' 1466. דברי הערכה על היומנים ראה ישראל קולת, "יומן אישי וחשבון לאומי", מעריב, 2 בפברואר 1979.

² בסוגיה זו ראה את ניתוחו של:

Brecher, Michael, *The Foreign Policy System of Israel: Setting, Images, Process*, Oxford University Press, London

1972, pp. 251-290; Brecher, Michael, *Decisions in Israel's Foreign Policy*, Oxford University Press, London

1974, pp.12-19, 61-71, 118-128, 181-185, 194-195, 198, 161-262.

3 ב/340, 345, 560-554, 570-569, 575, ג/635-6, 848-9, ה/1351.

4 ג/748-744, 906-7; ד/919-922.

5 ה/939-942, 1326-1325.

6 ז/1113; ז/2104-2008.

7 ה/1289 דבר זה מוצא אישורו בספרו של יוחנן רטנר, חיי ואני, הוצאת שוקן, ירושלים ותל-אביב 1978, עמ' 381. את ההצעה לצאת לבריה"מ כנספח

צבאי קיבל אלוף יוחנן רטנר ממשלה שרת.

8 ז/2010.

9 ה/1357.

¹⁰ ז/2116.

- 11 יחזק רבין, פנקס שירות, ספריית מעריב, תל אביב 1979, כרך א, ע"ל 258, 302, כרך ב, עמ' 542.
 גולדה מאיר, חיי, ספריית מעריב, תל אביב 1975, עמ' 291, 312, 323.
 אבא אבן, לעומתם, מכחיש ששגרירים ניסו לעקוף את משרד החוץ וקורא לכך "אגדות ושמועות", פרקי חיים, ספריית מעריב, תל אביב 1978, כרך ב, עמ' 581.
- 12 תום שגב, "מכירה כללית במשרד החוץ", הארץ, מוסף שבועי, 8 בפברואר 1980.
 13 אבן, שם, כרך ב, עמ' 581.
- 14 על תכנון מבנה משרד החוץ ועל ימיו הראשונים בקרייה בתל אביב, האווירה ששררה בו ארגונו, עיצוב דרכי עבודתו, כולל קביעת מינוח טכני ומקצועי ראה ולטר איתן, בין ישראל לעמים, הוצאת "מסדה", תל אביב 1958, עמ' 183-202; יעקב צור, "בימי בראשית של שירות החוץ", מעריב, 24 באפריל 1974.
- 15 ו/1667.
 16 ה/1466.
- 17 שנתוני הממשלה, הוצאת המדפיס הממשלתי, תשי"ז (עמ' 88-89, 97); תשי"א (עמ' 77); תשי"ב (עמ' 62); תשי"ג (עמ' 62); תשי"ד (עמ' 67); תשי"ו (עמ' 81); תשי"ז (עמ' 99); תשי"ח (עמ' 113); תשי"ט (עמ' 153-152); תשי"ך (עמ' 120); תשכ"א (עמ' 155); תשכ"ב (עמ' 119); תשכ"ג (עמ' 126); תשכ"ד (עמ' 129); תשכ"ה (עמ' 36-1135); תשכ"ו (עמ' 142-143); תשכ"ז (עמ' 131); תשכ"ח (עמ' 167-168).
- 18 א/152.
 19 ב/403; ו/1642, 1649.
 20 ד/944.
 21 אבן, שם, כרך ב, עמ' 581.
 22 ז/2026.
- 23 שנתוני הממשלה, תשכ"ט, עמ' 230; תש"ל, עמ' 126; תשל"א, עמ' 114; תשל"ב, עמ' 109.
 24 שנתוני הממשלה, הוצאת שירות הפרסומים במרכז ההסברה, תשל"ג/ד, עמ' 1-130; תשל"ה/ו, עמ' 138-139; תשל"ז, עמ' 158-160; תשל"ח, עמ' 147-148; תשל"ט, עמ' 148-149.
- 25 שאול בן חיים, "מנכ"ל חדש וארגון מחדש במשרד החוץ בירושלים", מעריב, 13 באפריל 1976.
 26 א/52-51.
 27 א/60, 54.
 28 ה/1284.
 29 א/254.
 30 ב/394.
 31 ה/937; ד/1181.
 32 ב/439, 442.
 33 ג/683.
 34 א/179, 181.
 35 ג/898-899.
 36 ד/999.
 37 ב/419, 405.
 38 א/274.
 39 א/178.
 40 ב/423.
 41 א/134.
 42 ו/1610.
 43 ו/1624-1625.
 44 ח/2359.
- 45 אבא אבן, שם, כרך ב, עמ' 455.
 46 שאול בן-חיים, שם.
 47 Hurolod Nicolson, Diplomacy, Oxford University Press, London 1963 (3rd ed.), pp. 104-126.
 48 (הופיע גם בתרגום עברי, הוצאת "מסדה", תל אביב, אין תאריך).
- 49 ו/1585.
 50 ג/676.
 51 ד/1260.
 52 ד/1190.
 53 ח/2381.
 54 ה/1440.
 55 ד/680. ראה גם איתן, שם, עמ' 192.
 56 ג/680.
 57 ו/1744, ז/2127.
 58 ו/1542.
 59 ח/2387.
 60 ג/713.
 61 ב/387, ג/639.
 62 ח/2189.
- 63 ו/1682. הדואגים יכלו להתנחם בידיעה שאדם מסוים זה זכה בכל זאת, בתקופה מאוחרת יותר, לשרת את המדינה בתפקידים רמים ביותר...
 64 א/17, 131, 76-75, 138-136, 215, 278, 291; ב/327, 336, 393, 407, 448-449, 514, 527; ג/802, 846, 846.
 65 ד/1055-1056, 1066; ה/1292; ו/1529.
 66 א/178; ה/1464.
 67 א/106.
 68 ב/343.
 69 א/173.
 70 ב/372. ראה גם אבן, שם, כרך א, 105, 191.
 71 ד/1130.
 72 גולדה מאיר, שם, 212.
 73 ד/1015.
 74 ד/1081.

000013

	74	ד/1128.
	75	ה/1460-1461.
	76	ה/1464.
	77	גולדה מאיר, שם, 213-212.
	78	אבן, שם, כרך ב, 299, 582-580.
	79	א/30, 37.
	80	א/277; ב/324, 362, 424; ה/1382.
	81	אחר התפטרותו מדעו לו על יחס בלתי הוגן שהנהלת המשדד גילתה כלפי אחד השגרירים. ביומם רשם: "חיסול זה של אנשים ללא כל מאמץ להמציא להם תפקיד מעיד (על) קשיחות המשתררת במשדד לגבי היחס לאנשים" - ח/2249.
	82	ה/1385-1386 (על אנשי הפועל-המזרחי בשירות החוץ ראה גם ב/578). ראה גם איתן, שם, 194-192.
	83	ו/1612; איתן, שם, 191.
	85	שנתון הממשלה, תשט"ו, 81. מ' ליבה, "הדרכת צוערי משרד החוץ", בעיות בינלאומיות, כרך טז, מס' 4-3 (32), סתיו 1977, עמ' י-ג. המאמר עוסק בצורת גיוס הצוערים, הבחינות הנדרשות, הכשרתם והדרכתם ומוסר נתונים מספריים אחדים. איתן, שם, עמ' 183-184; אבן, שם, כרך א, עמ' 252, 256-257; שנתון הממשלה, תשכ"ה, עמ' 136.
	86	א/35, 130, 144, 145, 273; ב/424, 461, 487; ג/851-852; ד/943.
	87	ב/392; ג/855.
	88	ו/1742.
	89	ד/1025.
	90	ה/1360.
	91	ו/1641.
	92	ה/1506.
	93	ב/592; ו/1638.
	94	ד/1192.
	95	ג/873.
	96	ה/1307.
	97	אבן, שם, כרך א, 187.
	98	ב/469.
	99	גולדה מאיר, שם, 20.
	100	א/54.
	101	ג/800-801.
	102	ג/804-806.
	103	ה/1282-1283.
	104	א/55.
	105	א/71.
	106	א/105.
	107	ב/413.
	108	א/179.
	109	ד/1185.
	110	ד/1047.
	111	ה/1293.
	112	ד/987.
	113	א/292; ג/637, 852-853, 857; ו/1640.
	114	ג/844.
	115	א/191.
	116	א/176; ד/1152.
	117	ו/1732.
	118	ח/2183.
	119	א/209.
	120	ב/324-326.
	121	ז/1937.
	122	א/144; א/104.
	123	ד/1158.
	124	א/60; ב/430 ומקומות רבים אחרים; ד/1002; ד/1066.
	125	ד/1188.
	126	ב/368 ומקומות רבים אחרים.
	127	ה/1248-1276.
	128	אבן, שם, כרך א, עמ' 182.
	129	אבן, שם, כרך א, עמ' 90; כרך ב, עמ' 536.
	130	ה/1373.
	131	א/165; ב/522; ג/706.
	132	ה/1424.
	133	ד/1023-1057. ראה גם דוד הכהן, יומן בורמה, עם עובד, תל אביב 1963.
	134	ה/1369-1370. אבן, שם, כרך ב, עמ' 300.
	135	אבן, שם, כרך א, עמ' 251.
	136	ד/1119-1120.
	137	ו/1731.
	138	זה המונח העברי לתואר הדיפלומטי המקובל לשגריר. Plenipotentiary Envoy Extraordinary and Minister.
	139	איתן, שם, עמ' 172.
	140	יעקב צור, שם.
	141	א/66.
	142	א/68.
	143	א/152.
	144	א/152.
	145	א/144.
	146	ג/677.
	147	

000014

.114/א¹⁴⁸
.389/ב¹⁴⁹
.519/ב¹⁵⁰
ד/1078-1079. על עמדת ישראל והתנהגות הנציגות הישראלית במוסקבה במאבק למען יהודי ברית המועצות ראה גולדה מאיר,
שם, עמ' 179-186.¹⁵¹
ג/725.¹⁵²
ד/988.¹⁵³
ד/1110.¹⁵⁴
ח/2150.¹⁵⁵
ח/2164, 2217.¹⁵⁶
ח/2147, 2217.¹⁵⁷
ראה למשל, אבא אבן, שם, כרך ב, עמ' 478-479. על השקפת יצחק רבין בסוגיה זו ראה: רבין, שם, כרך ב, עמ' 396-397, 493.
"הוועדה המשותפת לענייני ההסברה הציונית", ירושלים, כ"ח בטבת תשל"ז, 1 בינואר 1976.¹⁵⁸
¹⁵⁹

000015