

היזהרו בדברייכם. בנותינו אינן גרועות מבנותיכם, ובנותיכם אינן גרועות מבנותינו. אין כל הבדל בינהן, ואנו גאים על כולן. כשר-הבטחון אני גאה על הבנות שלנו בצבא. איני מכיר כל אחת מהן, אבל אני מכיר לא-מעטות, וכל אחת שאני מכיר — מעוררת כבוד, ואני גאה על הבנות האלה כאב. ואל יחזור הדופי המגונה הזה, ואל ישמע לא מפיד ולא מפי שום אדם אחראי בכנסת.

י"ט באב תשי"ב — 18 באוקטובר 1951

על היזמה בצבא

מתוך שיחה בסגל הפיקוד הגבוה

זרטוסטרה — לפי ספרו של ניצשה — דיבר על שלוש תמורות הרוח. הרוח נעשה תחילה גמל ונושא משאות כבדים וגדולים, אחר כך הוא נהפך לאריה, אדיר שלטון ומשחר לטרף, ולבסוף הוא נעשה ילד רענן, משתעשע ותמים. לצבא דרושות שלוש תכונות-רוח ללא תמורה — ולא זו אחר זו אלא זו בצד זו — והן: משמעת, גבורה ויזמה.

אין צורך לעמוד על חשיבות המשמעת והגבורה. בהיעדר משמעת, נהפך הצבא לאספסוף מזוין שיש בו סכנה למדינה ולאזרחיה; ובלי גבורה הצבא הוא משענת קנה רצוץ. היזמה נראית מנוגדת למשמעת, כי הצבא פועל לפי פקודה, בכל הדרגות ובכל השורות, והיזמה האישית של חייל ומפקד כאילו סותרות את המשמעת. אך לא כן הדבר. אין סתירה בין משמעת ויזמה, אלא הן משלימות זו את זו.

משמעת קיימת לא רק בצבא. בעצם אפשר להגיד שמשמעת היא החוק העליון והכולל של ההוויה. כל דבר בטבע, גדול או קטן, החל בגרמי-השמים הענקים, שקשה לנו לתפוס היקפם וגדלם, ועד טיפת המים או גרגר החול, ואפילו גופיפים זעירים ביותר שאינם נראים כלל לעין, —

כולם נתונים למשמעת העליונה השלטת בטבע, ואינם יכולים להפר חוקיה. אף האדם בן-החורין הוא חלק בטבע זה הנתון למשמעת, ואין ביכולתו לשנות מטבע הדברים ואין בידו לעשות יום לילה ולילה ליום, להפוך עשב לתולעת או להיפך, גם אין הוא יכול להחליף טבע עצמו ולהיות אשר איננו. ויחד עם זאת יש יזמה לאדם, ובה במידה שהוא מכיר יותר את חוקי הטבע וסגולות היקום, בה במידה יזמתו מתרחבת ומתעצמת. חופש היוזמה ויעילותה גדלים עם דעת טיב המשמעת שלה אשר איתני הטבע נתונים לה. היוזמה אינה יכולה להפר חוקי המשמעת הקוסמית ואם תנסה לעשות זאת, תעלה בתוהו. היא מוכשרה ומצליחה לפעול אך ורק על רקע המשמעת הטבועה בעולם.

אחד האלופים בצבאנו, בדברו על השימוש בפרדות בתמרונים הצבא, העיר שעל פרדות אי-אפשר להשפיע בנאומים. לדעתי, הדבר תלוי באיזו לשון מדברים אליהן. מי שמבין לשון הפרדות, ובזו הלשון הוא מדבר אליהן — יש לו השפעה. נודמן לי לעבוד בפרדות, ועד שלא למדתי לשונן היו לי קשיים גדולים בנהיגתן. ודין הפרדה הוא דין האדם.

המשמעת בצבא אינה כמשמעת הטבע, זו האחרונה טבועה במהות הדברים מנתינתם. המשמעת בצבא מוטלת עליו מבחוץ, ורק על-ידי אימון והרגל וכפיה היא מכה שרשים ונותנת תוצאות. הצבא חייב לפעול מתוך תיאום רב ולמטרה מסוימת ויעודה, שסכנת-חיים כרוכה בה, ובלי משמעת חמורה וכפויה לא יתכן התיאום ולא תושג המטרה. המשמעת בצבא היא כאוויר לנשימה, ויש להקפיד עליה בכל חומר הדין. אבל במשמעת בלבד לא סגי; ואם כי כל חייל וכל מפקד חייב למלא את הפקודה שהוא מקבל בלי ערעורים, — אין במילוי פקודה בלבד משום החובה הצבאית, והמשמעת השלמה והנאמנות המדויקת ביותר במילוי הפקודות, כשהן לבדן, לא ישיגו התכלית הרצויה בצבא בלי הפעלת היוזמה של המפקד והחייל ושל כל יחידה צבאית בכל מקרה ומקרה. וכל משמעת העלולה להחניק ולהמית יזמתו של החייל ולפטור אותו מאחריות אישית — יש בה סכנה והיא מחטיאה מטרתה.

היוזמה הדרושה בצבא אינה צריכה ואינה רשאית לבוא במקום המשמעת

ועל חשבונה; לפעולת הצבא בכללו ולכל יחידה בתוכו קודמת פקודה. הפקודה מקורה בתכנית פעולה שהוכנה על ידי המטה ובשעה מסוימת אושרה על-ידי המוסדות המוסמכים במדינה, לפי פקודה זו פועל המטה והיחידות הצבאיות וכל חייל בצבא. אבל גם התכנית המשוכללת ביותר אינה מסוגלת למצות כל האפשרויות של סיטואציה מסוימת, אפילו סיטואציה זו נראית מראש, ואי-אפשר לבני-אדם לראות הנולד בוודאות ובכל שלל הפרטים. גם הצד שכנגד הוא גורם חפשי, והוא מסוגל לפעול לא כפי שיריבו הניח מראש, גם הוא עלול להמציא הפתעות ותחבולות מחוכמות, או להיפך — לעשות משגה ולא לפעול לפי הסדר המקוה. מזג-האוויר יכול להשתנות פתאום ולהפוך סדרי התכנית. בתוך המחנה שלנו עלול להתארע משהו שלא לפי התכנית. בתוך מהלך הקרבות עלולה להודמן סיטואציה נוחה שלא באה בחשבון תחילה ויש לנצל אותה שלא לפי התכנית, או להיפך — עלול להתגלות קושי פתאומי, שנגרם בידי אדם או בידי הטבע, ויש להתגבר עליו באמצעים שלא ניתנו מלכתחילה בתכנית.

במידה שתכנית המטה משוכללת יותר, במידה שהמתכננים מכירים יותר שדה פעולתם, טבע האויב וכוחו, בה במידה התכנית תתבסס על מידה מכסימלית של ידיעת המציאות ואפשרויותיה השונות וראיית הנולד. אבל התכנית השלמה והמצוינת ביותר אינה מסוגלת למצות כל תנאי המציאות וכל האפשרויות העלולות להתפתח בסבך ההתנגשות שבין כוחות אדם וטבע.

על סמך התכנית — שכאמור אינה יכולה להיות אידיאלית והולמת כל התנאים האפשריים — ניתנת הפקודה על-ידי קציני היחידות הגדולות והקטנות. גם פקודות אלו בנויות על השערות מבוססות פחות או יותר, שעלולות להתאמת או להתבדות, ברב או במעט. לפעמים יחול שינוי רק בפרט אחד קטן, אבל לפרט קטן נודעות לפעמים תוצאות גדולות. החיילים חייבים לפעול לפי התכנית ובהתאם לפקודה, אבל במציאות האנושית הרי זה כמעט מן הנמנע שההתרחשות בפועל תתאים בדיוק להשערה המוקדמת, שעליה היתה בנויה התכנית והפקודה; המפקד עלול לעמוד בכל רגע בפני סיטואציה שהתכנית לא התחשבה בה כלל, והקצין עלול לראות שהפקודה

אינה עונה על השאלה המוחשית שהמצב המסוים הציג אותו בפניה, ועליו להפעיל יומתו השקולה והמהירה; עליו לקחת על עצמו אחריות נוספת שאינה מתמצית בפקודה שקיבל.

אין מן הצורך לעמוד כאן על חשיבות התנאים הטופוגרפיים במערך המלחמתי. לפי טבע הדברים אנו יכולים לאמן צבאנו אך ורק בתחומי ארצנו. אמנם ארצנו — אם כי קטנה היא מאוד — מבורכת בטופוגרפיה מגוונת, שקשה למצוא דוגמתה בשטח כה מצומצם. אף-על-פי-כן אין אנו יכולים לתמרן אלא בשטחים מצומצמים ובתנאים הטופוגרפיים הנתונים של המדינה. במקרה שנותקף שוב על-ידי אויבינו, אין אנו רוצים שהמלחמה תתנהל בשערי ארצנו, ועלינו להיכון להעביר את הקרבות לארצות האויב. בארצות אלה ניתקל מיד בתנאים אקלימיים אחרים ובתבנית טופוגרפית שונה לגמרי מזו של ארצנו.

כל תכנית מלחמתית בנויה גם על הבנת נפש האויב ודרכיו. אנו מדינה צעירה, ונסינונו ממלחמת השחרור אין לסמוך עליו. היה לנו אמנם גם נסיון רב מימי ההגנה במשך עשרות שנים — נסיון זה יש לבנות עליו עוד פחות מזה. יש לזכור תמיד את האמת הפשוטה והחיונית: אם גילחם — נילחם בעתיד, ולא נחזור לעבר. האויבים שעמדו נגדנו בעבר, במלחמת השחרור, אין כל בטחון שינהגו גם בעתיד כמו שנהגו בעבר. להיפך, עלינו להניח שהם למדו מכשלונותיהם וינסו לתקנם. ולא זו בלבד. למרות הקפאון המדיני והחברתי המיוחד למזרח בכלל ולמזרח התיכון בפרט, מתחוללים פה בלי הרף שינויים ותמורות. אין אנו צריכים להרחיק עד לימים קדומים ולהעלות על זכרוננו את התמורה הפתאומית והמהפכנית שחלה בכל המזרח במאה השביעית לרגל הופעת מוחמד, שכמעט בן-לילה הפך את שבטי-ערב הבלתי ידועים, חסרי-האונים והמפורדים, לכוח מלוכד, כובש, ששינה פני חלק גדול של העולם מאז ועד היום וכבש לתרבות ערב ולשונו כיבושים שאין דוגמתם כמעט בתולדות האנושות. בימינו ולעינינו קרה כדבר הזה בתורכיה. בגמר מלחמת העולם הראשונה, כש"האדם החולה" כבר עמד, כביכול, בגסיסתו האחרונה ונחלתו נתחלקה לזרים, קם פתאום מוצטפא כמאל והפיח רוח חדשה בעמו המנוצח והמושפל, ועמד בעוז ובהצלחה נגד

המנצחים במלחמת העולם, גירש את היוונים מאנטוליה שבה נולדה התרבות ההלנית הגדולה ועליה שר הומרוס שירתו הנצחית, האיליאס, והקים את תורכיה החדשה וכבש לה עמדת כבוד ועצמאות וכוח שהפתיעה כל העולם. במלחמת השחרור נלחמנו נגד כל שכנינו במזרח, בצפון ובדרום. לכל אחד מהם אפיו ודרכו והליכותיו, ואין יודע מי מהם יעמוד בראש המערכה השניה — אם תבוא עלינו — ומה הם השינויים שיחולו בכל אחת מהארצות הללו. ועלינו להיות מוכנים להפתעות. תכונותיהם, משטרם והליכותיהם של עמי אירופה הם פחות או יותר נתונים וקבועים, ופחות או יותר אפשר לראות מראש — אם כי לא תמיד ולא בכל תנאי — כיצד יתנהג כל אחד מהם בתנאים מסוימים. כאן במזרח הדברים הם בלתי-צפויים; הכל אפשרי, והכל יתכן. אסור ואסור לסמוך יותר מדי על העבר, והנסיון הפוליטי והצבאי פירושו עבר. אפילו בעבר של המזרח צפונים יסודות מנוגדים זה לזה, ואין לדעת מראש איזה מהם יתגבר וירים ראש במצב זה או אחר. ויש שוני רב בקרב שכנינו למרות שותפות הדת והלשון והמשטר החברתי. עלולים לחול שינויים גם בציד ובזיון של שכנינו, ואין אנו יכולים לדעת עכשיו מי יהיו מאמניהם, מדריכיהם ומכוניהם.

המתכננים שלנו צריכים, כמובן, להביא בחשבון את כל השינויים האפשריים האלה, אבל בלי שנטפח את היזמה העצמית של כל חייל, של כל ב.ד.א. (בעל דרגה אחרת), של כל קצין וכן של כל יחידה, לפעול לא רק לפי הוראות ופקודות, אלא להתמצא במצב לא צפוי, להעריך קשיים והזדמנויות מפתיעים ולהתאים בה בשעה את הפעולה לצרכי המצב הנתון, לא יעמדו לנו התכניות המשוכללות ביותר. כל חייל צריך לדעת מהי התכלית הרצויה של הפעולה במסגרת התכנית האסטרטגית, או לפחות בתחומי המיבצע הטקטי, ועליו להשתמש בשכלו, בתפיסתו וביוזמתו. צבא אבטומטי לא יסכון בכלל, ובמיוחד לא יסכון לנו, שכל כוחנו הוא ב"יתרון הרוח. המדע והטכניקה בימינו מייצרים אבטומטים מופלאים, גם לצרכי המשק וגם לצרכי הבטחון, אבל ערכם וברכתם של אבטומטים אלה הוא במותר-הרוח של האדם המשתמש בהם ומפעיל אותם. המשמעת בצבא אינה מכוונת להפוך את החיילים לאבטומטים, אלא להגביר כושר

פעולתם המתואמת בתנאים החמורים ביותר, ובלי לוויית יזמה עצמית ישאר כושר זה פגום.

ברור מאלינו שהחינוך ליזמה בצבא אינו בא במקום המשמעת, ולא על-מנת להחלישה. על הצבא לפעול מתוך משמעת-ברזל בתחומי ההוראות, ההנחות והפקודות הניתנות על-ידי המוסדות והמפקדים המוסמכים. אבל כל קצין וכל חייל צריך לייזום ביצוע הפקודה; שומה עליו לפעול לא כדי לקיים מצוות-אנשים מלומדה, ולצאת ידי חובת המשמעת, אלא כדי להשיג את המטרה הרצויה: זאת אומרת לנצח. כל חייל חייב לראות עצמו במצבים מסוימים כאילו בו לבדו תלוי גורל המערכה, ובמקרה שאין לו הוראה ברורה, או שהמצב נשתבש — עליו לראות עצמו כמפקד עליון, כמתכנן וכמבצע. טיפוח האחריות האישית בכל חייל ובכל מפקד, וכושר יזמתו בכל סיטואציה בלתי-צפויה מראש, מן ההכרח שילווה את המשמעת הצבאית, יחזק וישלים אותה; אחרת עלולה המשמעת ליהפך לרועץ.

ויש לדאוג לא רק לכושר היזמה של היחידה בצבא.

אנו חיים באחת התקופות המעורעות ביותר בהיסטוריה האנושית, או אם תרצו, באחת התקופות הדינמיות ביותר. העולם נתון לחליפות ותמורות כאשר לא היה נתון זה זמן רב. מעט מאוד ארצות ומשטרים הם יציבים. וחוסר-היציבות במדינת ישראל אינו פחות מאשר בכמה ארצות אחרות. אנו אמנם חברים באו"ם, ורוב מדינות או"ם הכירו בנו ומקיימות יחסים קבועים עם ממשלת ישראל, אולם אף מדינה אחת לא הכירה עדיין בגבולותינו. לפי החלטת או"ם מיום 29 בנובמבר 1947 גבולותינו הרבה יותר צרים משהם עכשיו למעשה. הגבולות הקיימים נקבעו על-ידי כיבושי צבא-הגנה לישראל, וזהו אחד הפרדוכסים המדיניים שבימינו, שהמדינות היחידות אשר התחייבו לשמור על גבולות אלה הם ארבעת שכנינו הערבים: מצרים, עבר-הירדן, סוריה והלבנון, המסרבים עד היום להכיר בישראל ולעשות אתה שלום! לפי חווי שביתות-הנשק אשר נעשו עם ארבע המדינות האלה התחייבו שני הצדדים לכבד את הגבולות הקיימים, שהם קווי שביתת הנשק. יש גם הצהרה חד-צדדית של שלוש מדינות:

ארצות-הברית, בריטניה וצרפת — שיתנגדו לכל פגיעה בגבולות שנקבעו בחוזי שביתות הנשק בין ישראל ובין מצרים, עבר-הירדן, סוריה והלבנון, וימנעו כל פעולת-איבה בין שני הצדדים. אולם זוהי הכרזה חד-צדדית ואינה מחייבת את הצדדים, ולא ברור אפילו אם היא מחייבת את מצהיריה, — אם הם באמת מוכנים להשתמש בכוחם הצבאי למנוע פגיעה בגבולות, כפי שהותוו בחוזי שביתת-הנשק.

גם מעמדה החוקי הבינלאומי של בריתנו לא נתגבש. על הנייר ישנה עדיין החלטת או"ם על בינאום ירושלים. החלטה זו עומדת אמנם בסתירה משוועת למציאות העובדתית ולאמת ההיסטורית. ירושלים היתה בירת ישראל בטרם היתה נצרות בעולם, וירושלים החדשה היא שוב יהודית לא פחות משפאריס היא צרפתית ולונדון — אנגלית. אבל יש בעולם כוחות לא-מבוטלים, גם מחוץ לעולם הערבי, המעוניינים בבינאום ירושלים, ובראשם הוותיקן. והשפעתו של הוותיקן היום גדולה משהיתה לפני חמישים שנה; ובקרב חברות או"ם יש לוותיקן משען רב, לא רק באמריקה הלטינית, אלא גם בכמה ארצות אירופה.

וישנו עוד גורם אחד, אקטיבי יותר, העלול להפר מנוחתה ושלומה של מדינת ישראל ולהביא לידי הפתעות קשות ואולי גם חמורות: הפליטים הערבים. כשש מאות אלף איש עקרו מבתיהם, מכפריהם וממגוריהם בארץ-ישראל בראשית התקפת הערבים על הישוב היהודי, החל בתחילת דצמבר 1947 וגמור בסוף אפריל ותחילת מאי 1948, לפני הקמת המדינה, אם מתוך טכסיס מוטעה של המנהיגים הערבים ואם מתוך נימוקים אחרים. מאז גדל מספרם, הם חונים עכשיו על גבולות הארץ, מיעוטם ברצועת עזה ורובם מעבר לגבול המזרחי של מדינתנו, בין "המשולש" ובין הירדן. המונים אלה שמדינות ערב והמנהיגים הערבים בארץ-ישראל הוליכו שולל, והבטיחו להם לזרוק את הישוב היהודי לתוך הים ולהוריש להם נחלת היהודים בארץ, נמצאים במצב מיואש; מתעיהם ומסיתיהם עזבו אותם לנפשם ומסרבים ליישב אותם בארצותיהם, — והפליטים מנסים להסתגל לישראל במטרות התנחלות, גניבה, שוד, הברחה ומסחר בסמים משכרים, והם גם עלולים לשמש בידי אויבינו צבא סדיר ואי-סדיר למטרות התקפה נגדנו.

אולם חוסר-היציבות אינו חל על הגבולות בלבד. מעבר לגבולות, בתחומי המדינות השכנות, אין שלטון יציב; הרציחות המדיניות לא פסחו כמעט אף על ארץ אחת במזרח התיכון (מחוץ לתורכיה), ואף שליט אחד בארצות ערב אינו בטוח במחרו; הכל מעורער ומזועזע. מעורערים גם היחסים הפנימיים בארצות אלה ומעורערים גם יחסיהם הבינלאומיים. פרס ומצרים אינן יוצאות מן הכלל, אלא באו ללמד על הכלל.

מצב זה במזרח, הצופן בתוכו סכנות חמורות ואפשרויות שונות, מחייב אותנו לערות מיוחדת — ולכושר יזמה, עלינו אמנם להימנע מבהלה יתרה, מעצבנות המעוות עיני חכמים ומהרפתקנות קלת-דעת. יש קונה עולמו בשעה אחת, ויש מאבד עולמו בשעה אחת. דבר זה נכון גם לגבי עם שלם. במצב זה של זעזועים, חליפות, הפיכות וחוסר כל יציבות, — אסור לנו להיגרר אחרי מאורעות ולהסתבך במעשים שיכבלו חופש פעולתנו. יותר מבכל זמן אנו מצויים עכשיו על הגברת כוננותנו ושמירה על כושר-יזמתנו, כי גם בשטח היחסים הבינלאומיים נדרשות מאתנו: משמעת, גבורה ויזמה.

ל' בחשון תשי"ב — 29 בנובמבר 1951.

כור מצרף לעם

בכינוס מפקדי גדנ"ע

צבא-הגנה לישראל כולו יש לו שליחות כפולה. הוא גם שומר הבטחון והשלום של המדינה והוא גם אחד המכשירים המרכזיים בחינוך הדור הצעיר ובעיצוב דמות האומה. על שליחות כפולה זו בנוי חוק שירות הבטחון, ונח"ל הוא הביטוי המובהק ביותר של ההכשרה הצבאית והחלצית כאחת. אולם לא רק נח"ל עושה את השליחות הכפולה. הצבא כולו מקנה לנוער, שברובו הוא עכשיו נוער עולה, ידיעת הלשון, הארץ, תולדות האומה, ערכי הציונות, הרגשה אזרחית של בן-חורין, כושר